

## NUANCERING OP LINK-CONCLUSIE 'UITBESTEDEN VAN ONTWIKKELING KOMT TRAGG OP GANG' 'SAMENWERKEN IS EEN STRATEGISCHE COMPETENTIE'

Eind vorig jaar liet Link in haar jubileumuitgave mensen aan het woord die niet onverdeeld positief waren over de samenwerking in de toeleverketen: 'In twintig jaar niet wezenlijk veranderd – uitbesteden van ontwikkeling komt traag op gang.' John Blankendaal en Wim Steenbergen willen 'een optimistischer geluid laten horen'. Ze hebben succesvolle voorbeelden en een boodschap: 'Samenwerken is een strategische competentie. Uitbesteding van ontwikkeling maakt de relatie alleen maar intensiever.'

DOOR HANS VAN EERDEN

**D**it onderwerp heeft mijn topprioriteit, de transitie van klassiek uitbesteden naar ondernemend samenwerken', zegt John Blankendaal, sinds 2011 directeur van Brainport Industries. Hij trekt samen op met Wim Steenbergen, die aan innovatie en strategie werkte voor diverse oem'ers en nu als consultant samenwerkingsprocessen begeleidt vanuit toeleverancierszijde. 'Ik kan dus beide kanten overzien.' Ze weten uit ervaring dat samenwerking, met name voor uitbesteding op hoog niveau van de ontwikkeling van systemen, niet vanzelf gaat. 'Toch willen wij een optimistischer geluid laten horen dan uit het artikel naar voren komt.'

### SUCCESSVOLLE VOORBEELDEN

Blankendaal stond mede aan de wieg van het CPIM-project (*Collaborative Product Innovation in Manufacturing*). 'We zochten naar de valkuilen die succesvolle samenwerking in de weg staan en ontwikkelden een checklist en tips & tricks.'

Rond 2006 kwam daar onder meer de Phenom-tafelelektronenmicroscop uit voort, waarvoor oem'er FEI (nu Thermo Fisher Scientific) intensief samenwerkte met toeleveranciers NTS (hardware) en Sioux (software). Het voorbeeld is al meer dan tien jaar oud, erkennen Blankendaal en Steenbergen. Ze benadrukken echter dat de groei van spin-out PhenomWorld – met ups & downs – recent haar bekroning kreeg toen het weer door Thermo Fisher Scientific werd ingelijfd. Ze dragen ook recentere cases aan. Zoals Additive Industries, dat vanaf de oprichting in 2012 de ontwikkeling van modules voor zijn industriële 3D-printmachine bij systeemleveranciers heeft neergelegd. 'Dankzij intensieve samenwerking en *model-based engineering* hebben ze de ontwikkeltijd kunnen halveren vergeleken met de klassieke aanpak.' Steenbergen noemt nog Elekta, dat diagnostiek (mri) en behandeling (x-ray) van kanker combineert in een nieuw apparaat. Het werkte samen met NTS voor de ontwikkeling van een hoognauwkeurig positioneringssysteem. 'Ik zie oem'ers tot ver buiten Nederland hierheen komen vanwege dit businessmodel: ontwikkeling waarvoor ze zelf de



John Blankendaal: 'Het organiseren van strategische samenwerkingen is een vak dat je moet leren.'  
Foto: Bart van Overbeeke

competenties niet hebben, kunnen ze hier bij een toeleverancier neerleggen. Deze complementariteit maakt de samenwerking succesvol. Die moet je wel goed managen en stap voor stap uitwerken.'

### VERDIEPING

Dat lijkt wel eens traag te gaan, beaamt Blankendaal. 'Komt bij dat de regio veel naar ASML kijkt', vult Steenbergen aan. 'De uitbesteding van de waferhandler aan VDL ETG wordt dan wel eens als minder geslaagd voorbeeld genoemd. Maar dat moet niet tot de indruk leiden dat dit businessmodel niet kan werken.' Blankendaal is daarom blij dat Steenbergen verdieping aan het CPIM-rapport heeft gegeven in diens boek '*Outsourcing development and life-cycle management*', dat in 2017 is verschenen en de basis vormt voor workshops. 'Het begint bij de strategische afweging', schetst Steenbergen. Samenwerken is niet triviaal, dus daar moet je goed over nadenken. Daarna komen de praktische stappen, hoe je het organiseert tussen bedrijven en tot een win-win komt. Samenwerken is een strategische competentie; dat neemt het ecosysteem zich nog

te weinig ter harte. Men probeert eens wat uit, maar zoekt niet de verdieping. Als de beleving nog steeds die is van bij de toeleverancier over de muur gooien, zit er meteen de kiem voor mislukking in. Zeker aan de voorkant vergt de samenwerking een intensieve begeleiding en dus een grote tijdsinvestering.' Blankendaal: 'Het gaat om een wederkerige afhankelijkheid, een soort huwelijk waarin oem'er en toeleverancier intensief met elkaar optrekken op basis van vertrouwen.' Steenbergen: 'Partners moeten investeren in de relatie en willen leren.'

### LEREN

Brainport Industries en Fontys Hogescholen willen die strategische competentie onderdeel van het onderwijsprogramma maken, in een minor met als werktitel 'Ketensamenwerking'. Andere onderwijsinstellingen kunnen daarbij aansluiten. John Blankendaal: 'Het organiseren van dit soort samenwerkingen is een vak dat je moet leren.' Transparantie is cruciaal: 'Openstaan voor de goede voorbeelden, kennis delen en leren van wat er fout ging. Maar wees ook transparant vooraf: waarop moet je letten in de komende periode en hoe kun je zorgen dat je in gesprek blijft, ook als het minder gaat?' Wim Steenbergen: 'De Brainport-regio loopt voorop met dit soort businessmodellen, maar staat zelf ook nog slechts aan het begin van de leercurve. Het verder ontwikkelen van deze strategische competentie helpt de regio haar voorsprong te behouden.' ●

[www.brainportindustries.nl](http://www.brainportindustries.nl)  
[www.wimsteenbergen.com](http://www.wimsteenbergen.com)



Wim Steenbergen: 'Ik zie oem'ers van ver buiten Nederland hierheen komen vanwege dit businessmodel.'  
Foto: Steenbergen