



## /‘keys to success’ in uitbesteden

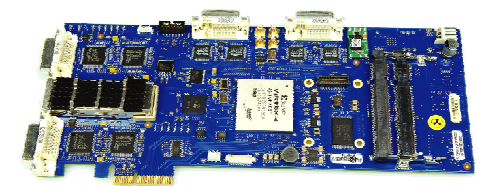
17 juni 2009

Ate de Vries, Program Manager

>the right development

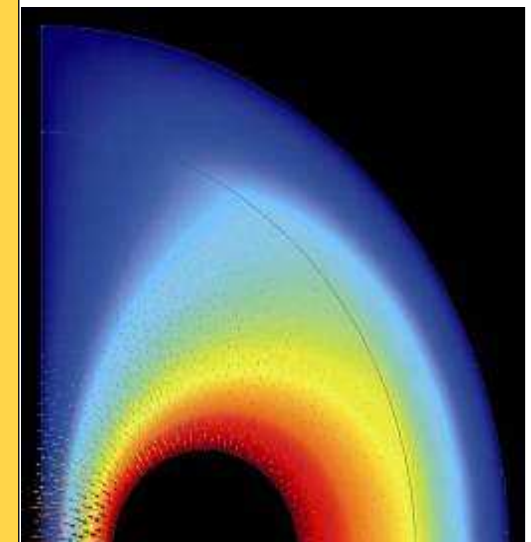
## /onderwerpen

- \* OEM markttrends
- \* OEM-partner versus toeleverancier
- \* Juiste balans
- \* Specificaties
- \* Communicatie en synergie
- \* Focus op eigen core competenties
- \* Participatie in R&D-trajecten met OEM-partner
- \* Samenwerkingsmodellen
- \* De grote vraag
- \* Conclusies

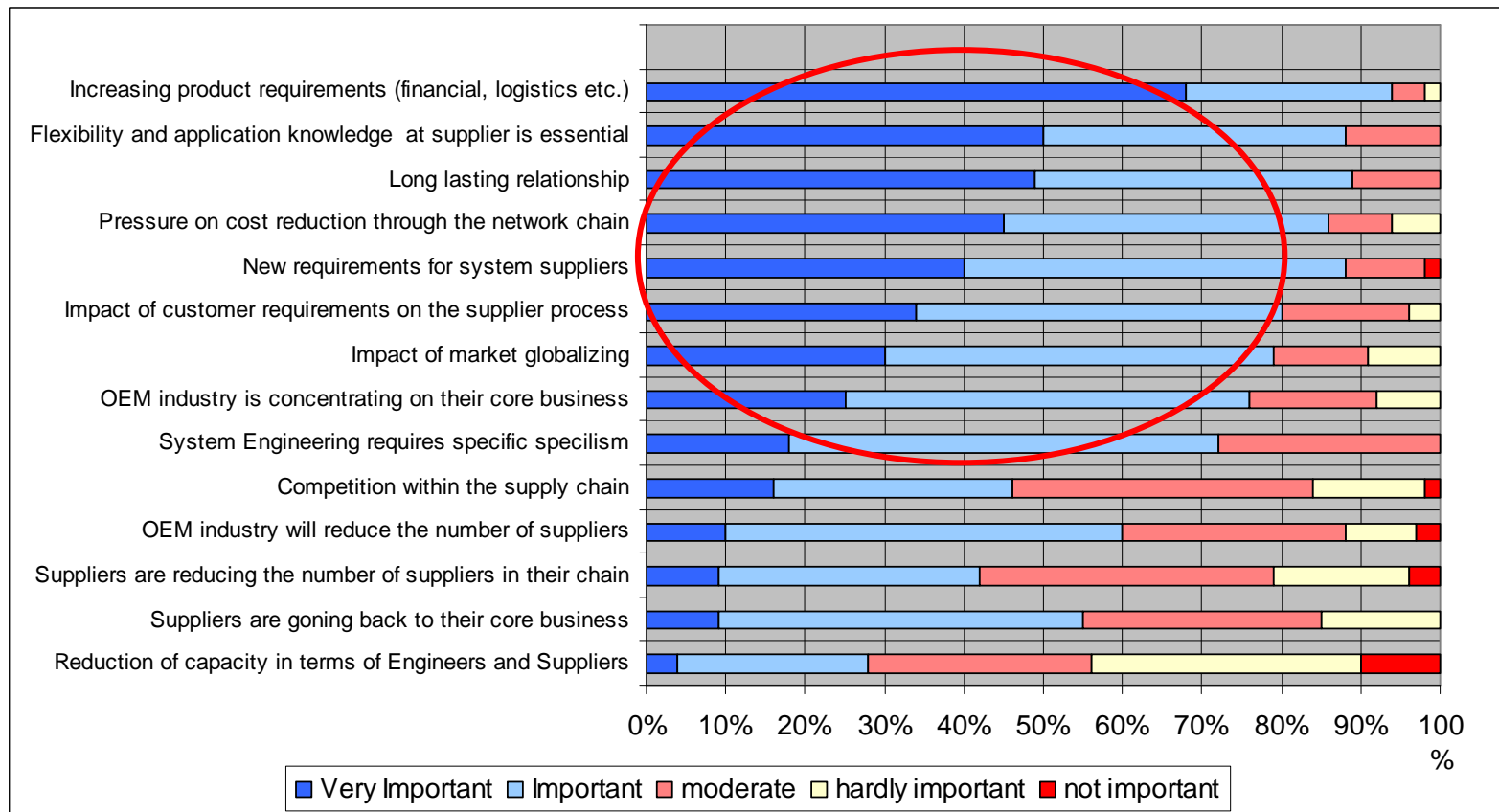


## **/het kader van deze presentatie**

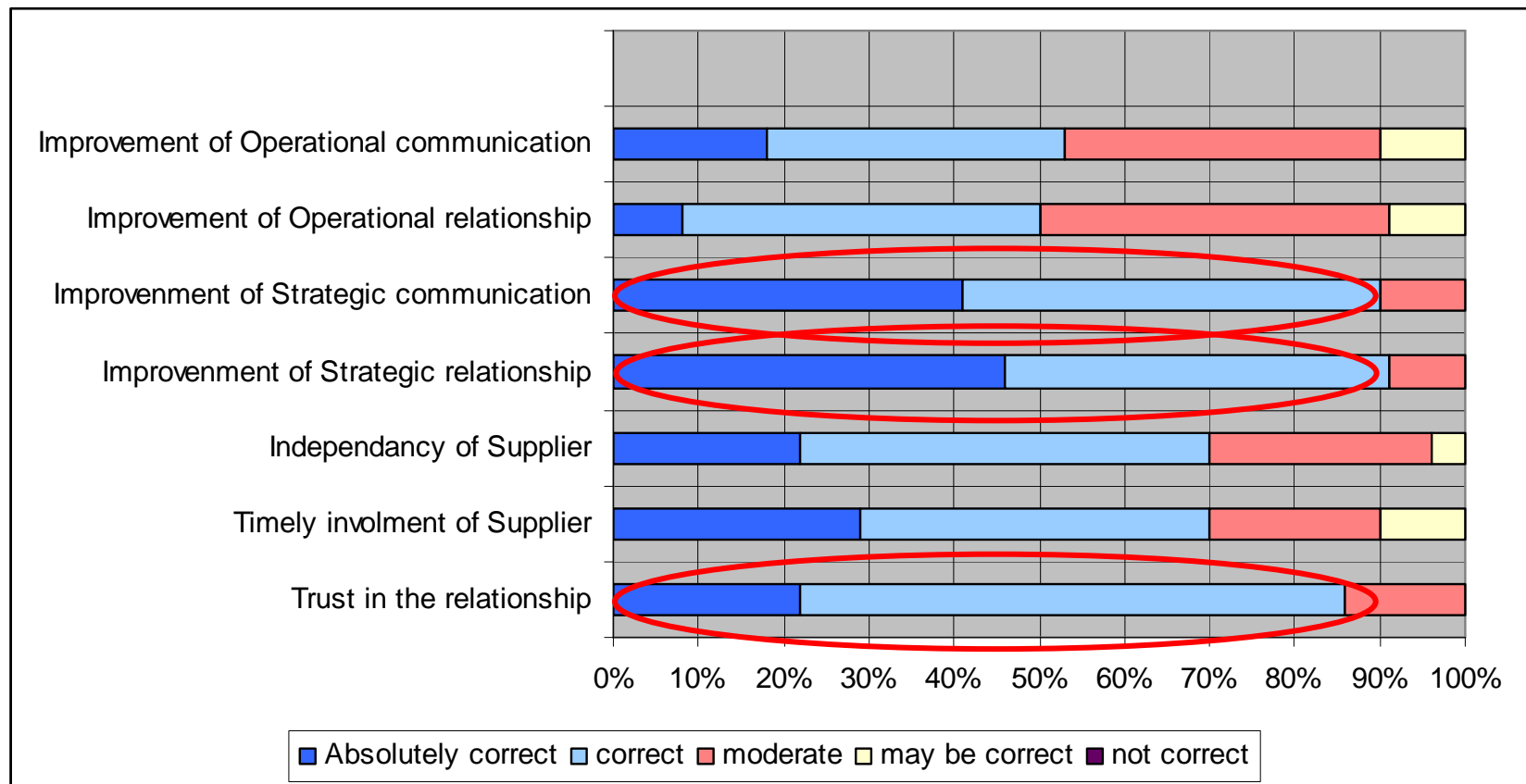
- \* OEMer > relatief grote hightech machinebouwer
- \* Toeleverancier > middel grootte MKBer
- \* Observaties > van een designhuis
- \* Ervaring > uit de praktijk van Technolution
- \* Uitbestedingmodel > complex board-level product bestaande uit elektronica, programmeerbare logica en embedded software
- \* Het project wordt onder eigen verantwoordelijkheid uitgevoerd (dus geen detachering)



# /OEM markttrends



# /OEM markttrends



## **/OEM markttrends in het kort (top 4)**

1. Verbetering van strategische samenwerking:
  - \* relatie, vertrouwen & communicatie
2. Applicatiekennis en flexibiliteit
3. Specificaties leggen eisen op het uitbestedingproces (financieel & logistiek)
4. Kostenreductie in de keten



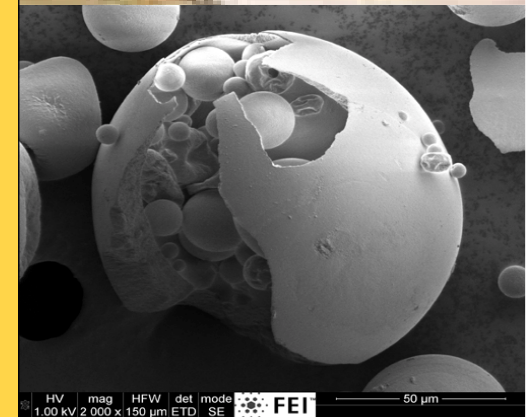
## /OEM versus toeleverancier

- \* Hightech OEM-industrie wil (management visie):
  - \* zich primair richten op eigen core-technologie
  - \* technologiedelen uitbesteden aan solide, flexibele en vakbekwame (strategische) toeleveranciers
  - \* strategische partners tijdens R&D-trajecten
  - \* risico's verminderen en spreiden
  - \* het aantal toeleveranciers verminderen
  - \* meer bij 1 toeleverancier > verticale integratie
  - \* ontzorgt worden > LCM
  - \* toepassen van eenduidige uitbestedingmodellen
  - \* open kostencalculaties
  - \* functioneel specificeren



## **/OEM versus toeleverancier**

- \* Toeleverancier wil (management visie):
  - \* langdurige partnerrelatie met OEMer
  - \* tijdige betrokkenheid in een project
  - \* spreiding van OEM-klienten
  - \* in eigen kracht blijven staan in termen van technologie en organisatie
  - \* de cultuur en mentaliteit van de OEMer begrijpen
  - \* in een samenwerking een correcte, open en congruente houding & communicatie van OEMer
  - \* verantwoordelijkheid nemen en risico's beheersen
  - \* redelijke winst en groei realiseren

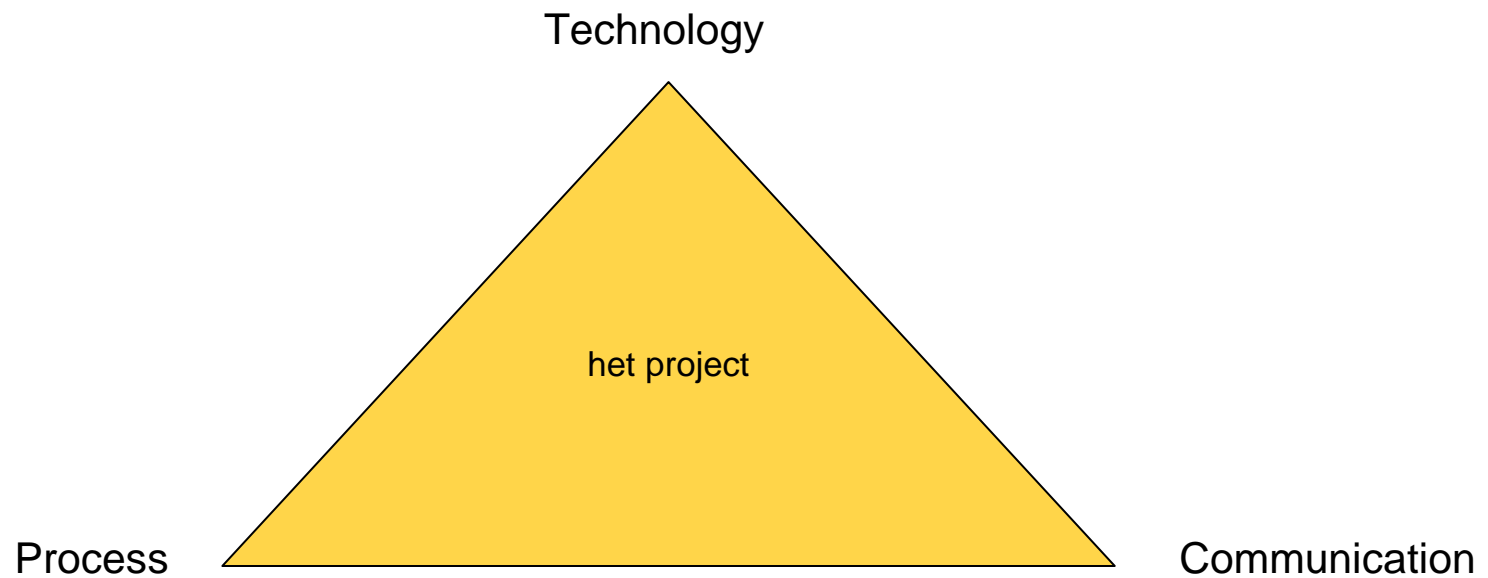


## **/juiste balans bepalend voor succes**

- \* Als technocraten vergeten wij nogal eens stil te staan bij wat er precies speelt binnen een OEMer:
  - \* organisatiecultuur & -mentaliteit
  - \* politiek
  - \* verschillende belangen van de stakeholders
  - \* intern voortbrengingsproces
  - \* perceptie management
  - \* macht van inkoop



**/juiste balans > bepalend voor succes**



## **/belangrijk voor succes**

- \* 2 belangrijke wetmatigheden die bepalend zijn voor succes:
  1. *Seek first to understand then to be understood*
  2. *Synergize*

***/ seek first to understand then to be understood***

- \* Vroege betrokkenheid in specificeren belangrijk
- \* Applicatiekennis van groot belang
- \* Heb een goed dialoog omtrent gestelde specificaties > wat is de juiste interpretatie? (het wat, hoe en waarom)
- \* Bij voorkeur zelf de specificatie maken in een voortraject, daarna pas de aanbieding voor realisatie



## **/synergize**

- \* het succes van de één is mede bepalend voor de ander en omgekeerd > de klik met elkaar:
  - \* communiceer open en denk mee in het gehele proces en denk na over elkaars belangen
  - \* maak duidelijke afspraken over interfaces, afname criteria en over verantwoordelijkheden; wie levert wat en wanneer en wat te doen als dat niet gebeurt
  - \* stel kritische vragen omtrent de KSF's van het project
  - \* verkrijg inzicht in de verwachtingen en politieke issues



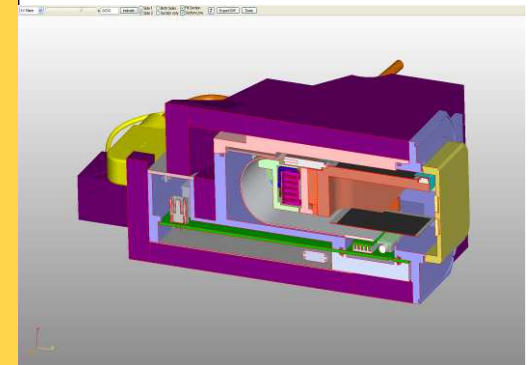
## /communicatie, communicatie,...

- \* Mede bepalende voor een succesvolle samenwerking is: ***communicatie!***
- \* aanwezig bij belangrijke meetings op locatie OEM
- \* leef je in in de problematiek van de OEMer
- \* treed op als integraal lid van het designteam
- \* gebruik dezelfde terminologie
- \* vraag inzicht in de overall planning/processen
- \* pak je eigen verantwoordelijkheid
- \* kom op voor je eigen belangen
- \* wees congruent in gedrag en spreek daar anderen ook op aan



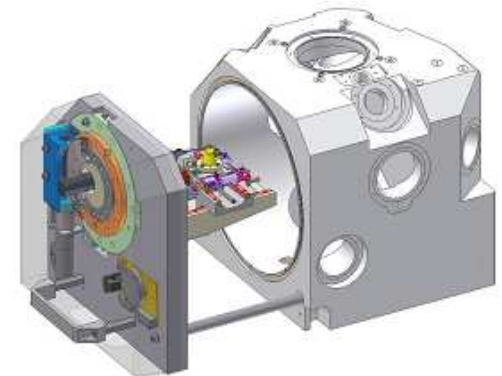
## **/focus op eigen core competenties**

- \* Een OEMer zoekt naar ondernemende toeleveranciers met toegevoegde waarde
- \* In een concurrentiële omgeving is toegevoegde waarde van essentieel belang
- \* Hoe unieker de toegevoegde waarde, des te beter de positie van een toeleverancier
- \* De juiste toegevoegde waarde ligt verankerd in de strategie en de R&D van de toeleverancier
- \* Sommige toeleveranciers lijken daar onzorgvuldig mee om te gaan
- \* Je kunt alleen maar goed zijn in 1 ding!

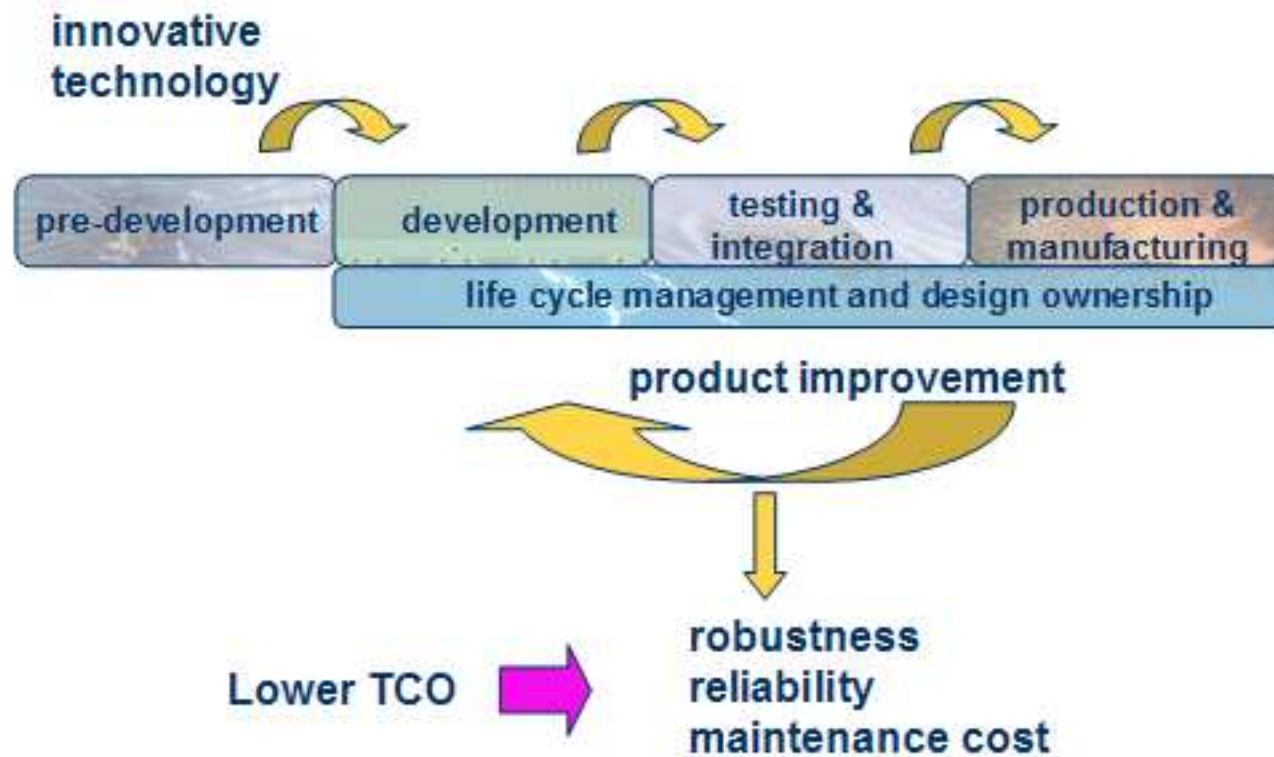


## **/het belang van R&D**

- \* In de hightech markt is het toepassen van nieuwe technologie onontbeerlijk
- \* Onderzoek je eigen core competentie(s) en focus daarop en maak je eigen R&D-roadmap
- \* Participeren in joint R&D met OEM-industrie versterkt eigen positie en die met de OEM's
- \* Point-One is een prima vehikel hiervoor



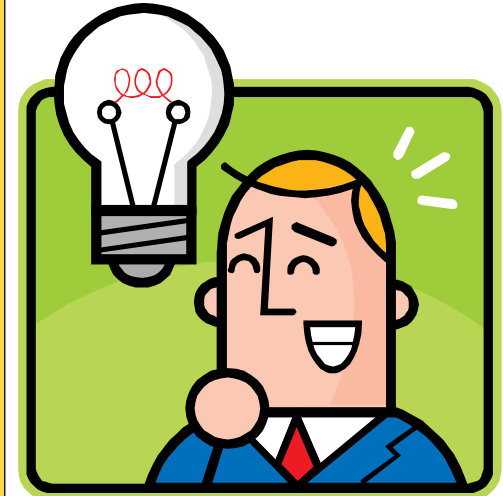
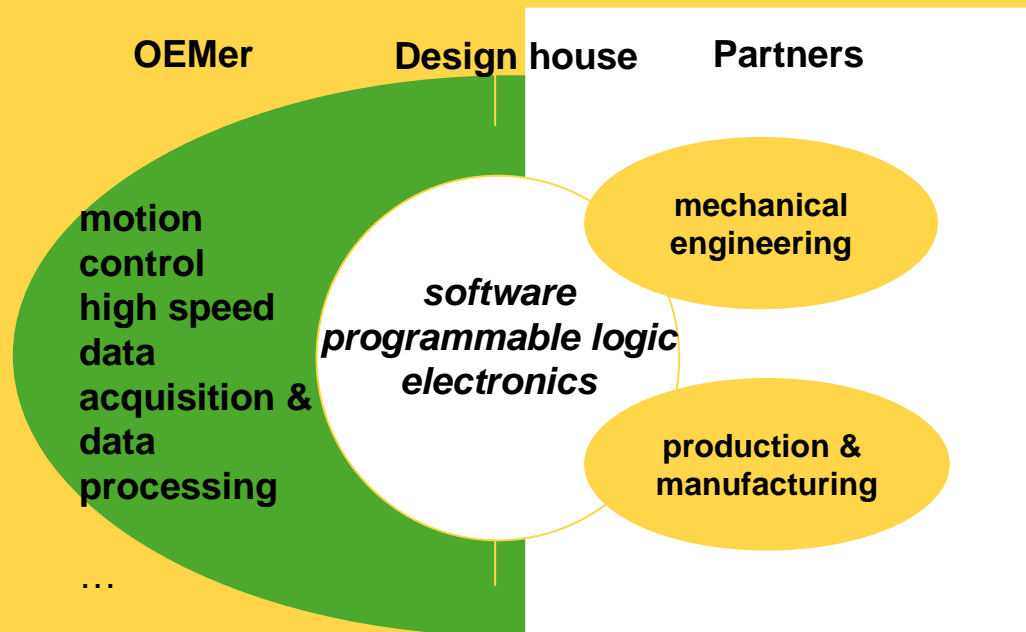
# /productverbeteringsproces leidt tot lagere TOC



TOC= Total Cost of Ownership

## /de juiste klik?

- \*Een toeleverancier moet zijn kennis kunnen mappen op het applicatiedomein van de OEMer
- \*Toeleverancier moet ook goed kunnen samenwerken met andere partners in de keten



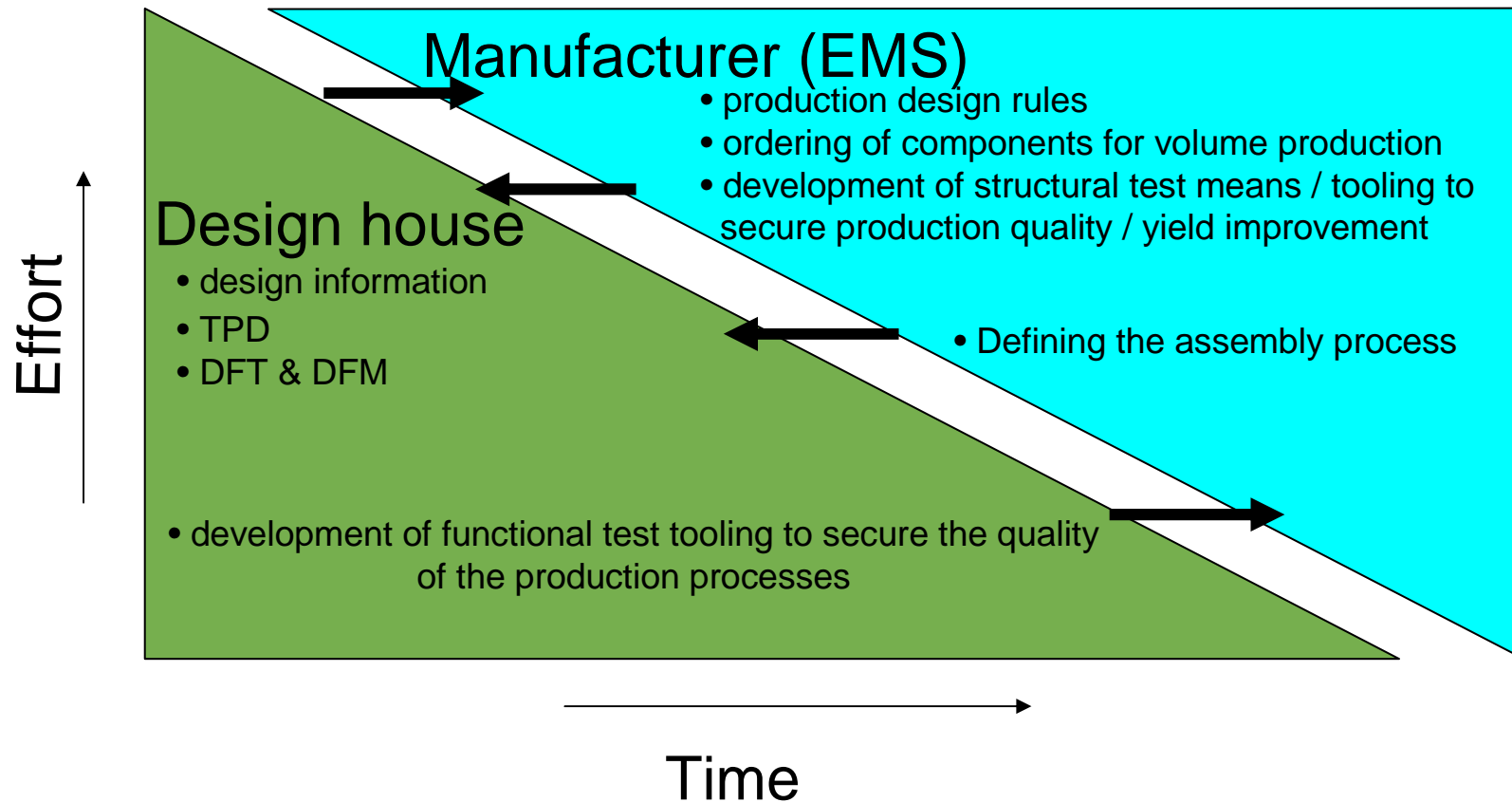
## /samenwerking tussen toeleveranciers

- \* Wat telt is het eindresultaat > het uiteindelijke product voor de OEMer
  - \* in een samenwerkingsrelatie is een designhuis mede verantwoordelijk voor het eindproduct
  - \* een product dat niet de gewenste robuustheid heeft in het veld slaat ook terug op het ontwerp
  - \* de producent (EMS) zal zeggen dat het aan het ontwerp ligt en het designhuis dat het niet goed geproduceerd is; wat heeft een OEMer hieraan?
- \* Dus de grote uitdaging is; dat toeleveranciers ook onderling goed met elkaar samenwerken



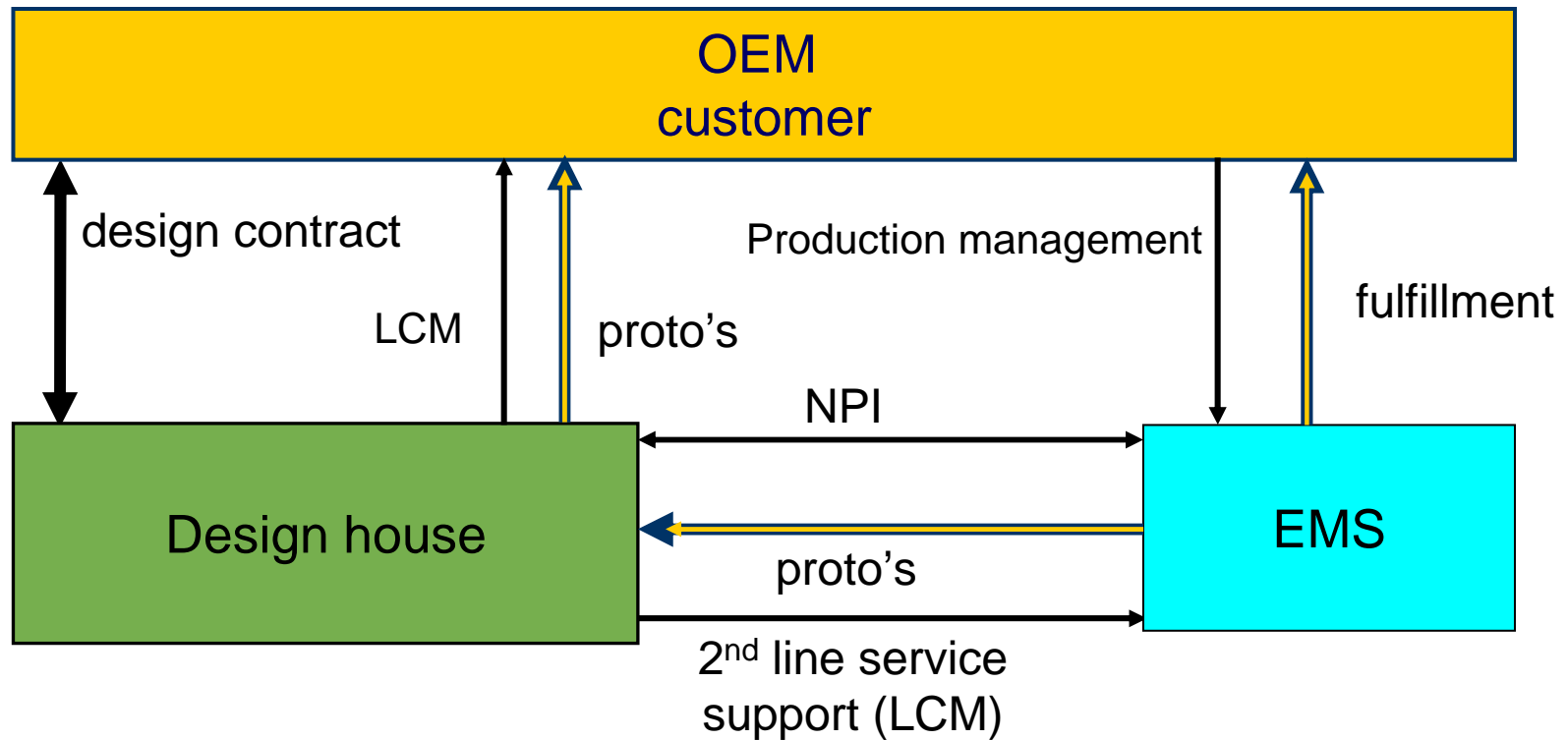
# /New Product Introduction (NPI)

## NPI and transfer / interaction with manufacturer



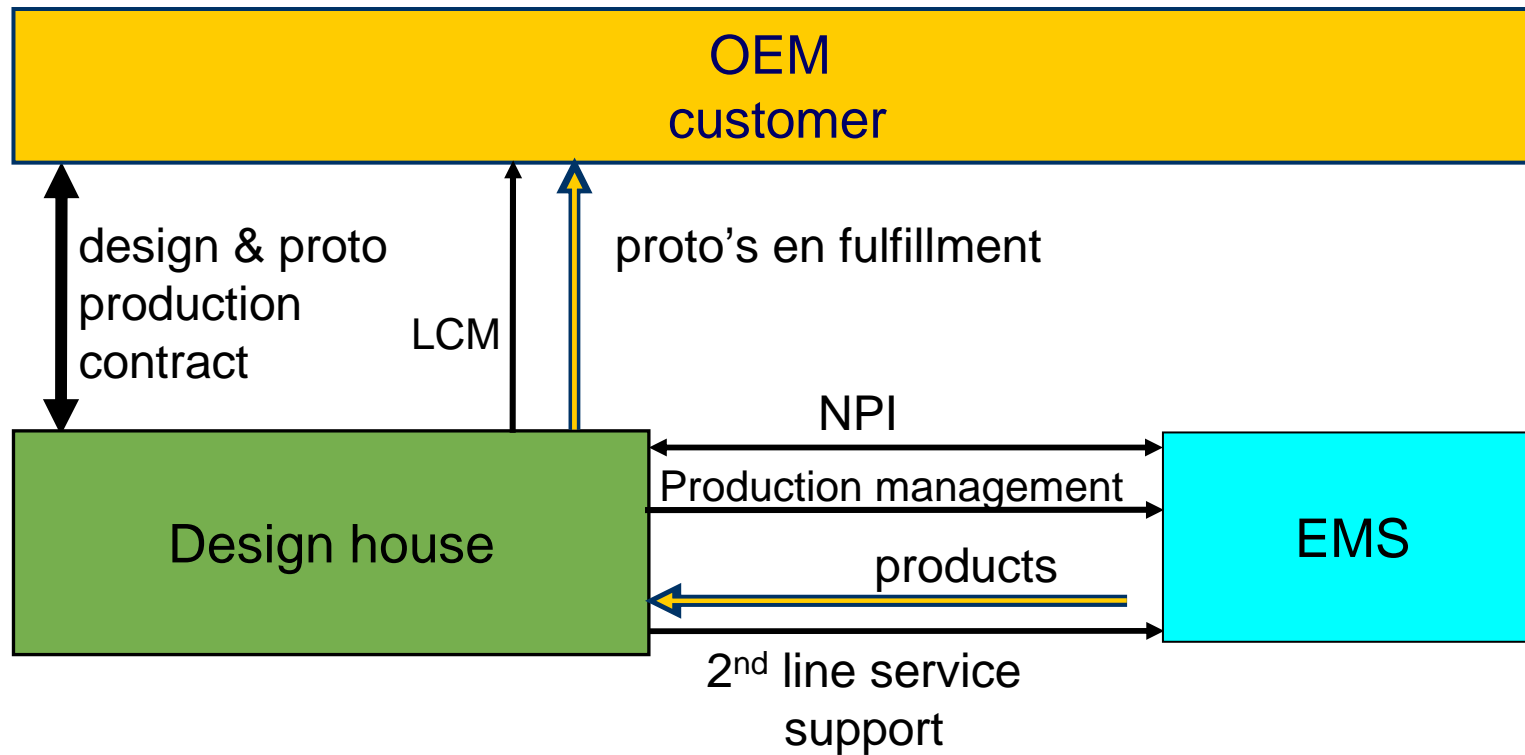
## /samenwerkingsmodel board-level product (1)

Designhuis is verantwoordelijk voor design, OEM stuurt zelf EMS aan.



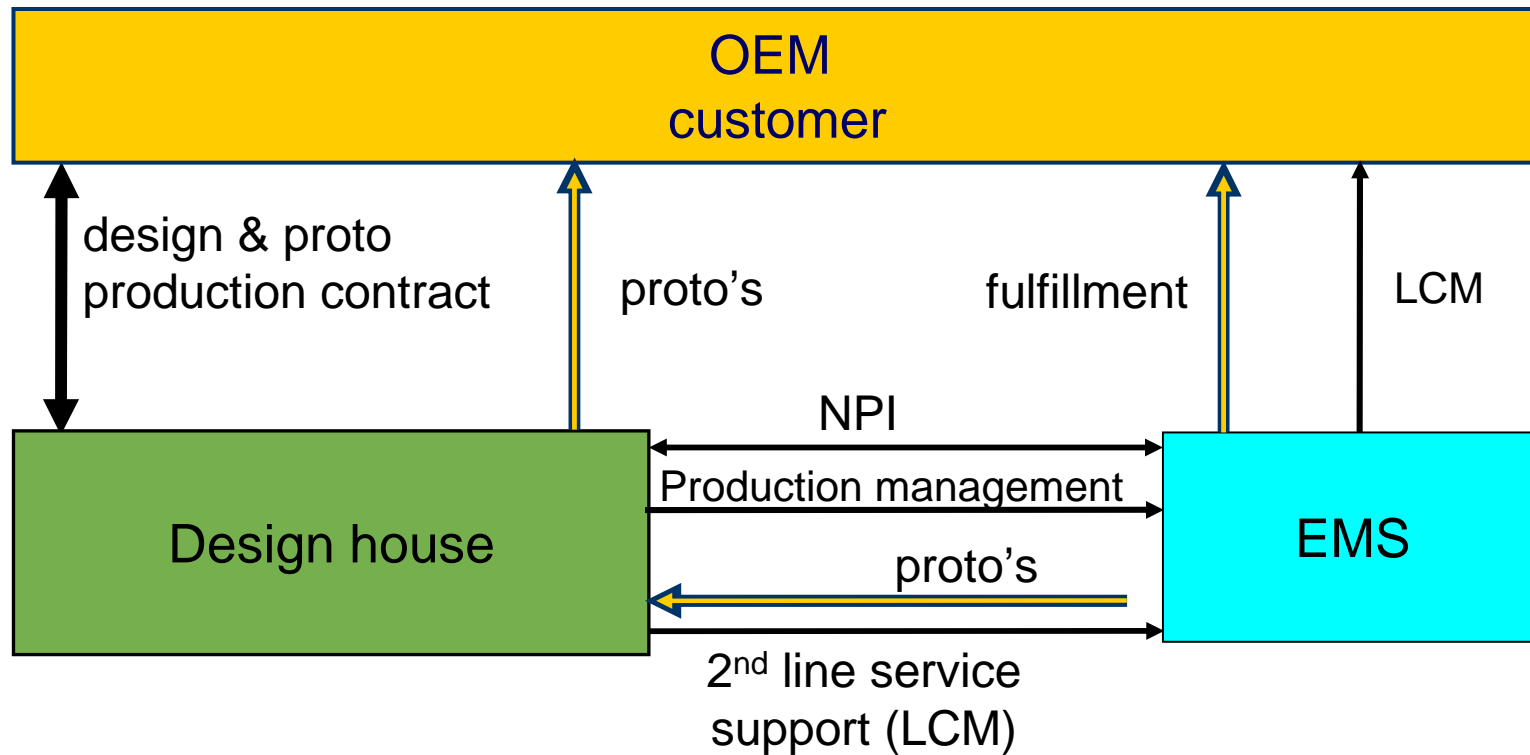
## /samenwerkingsmodel board-level product (2)

Designhuis is verantwoordelijk t/m volumeproductie, inclusief LCM.

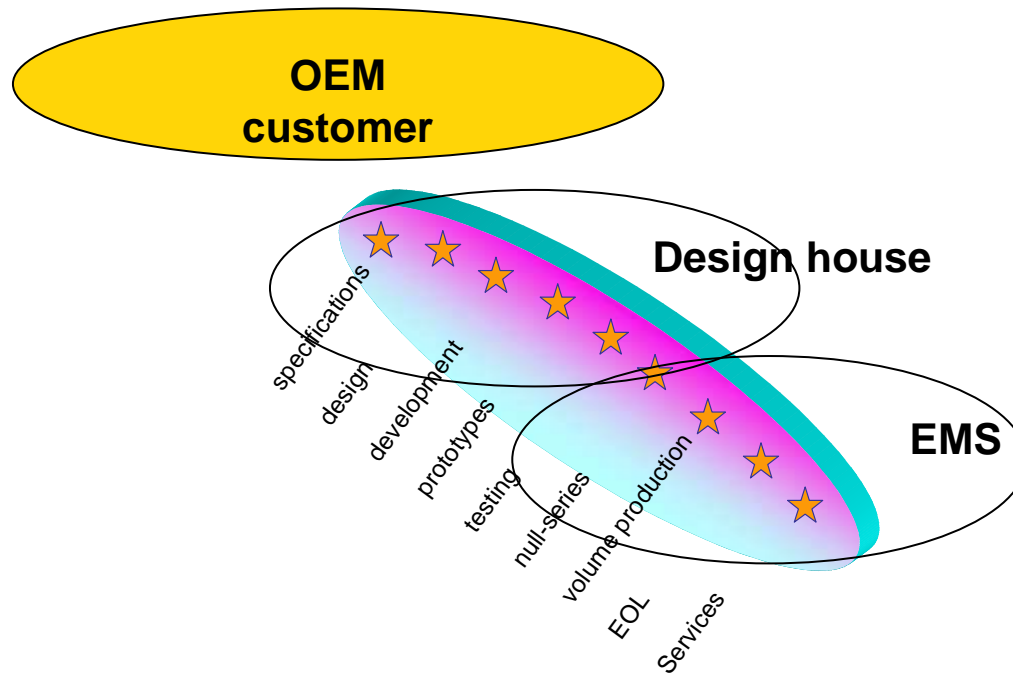


## /samenwerkingsmodel board-level product (3)

Designhuis is verantwoordelijk t/m vrijgave van volumeproductie.



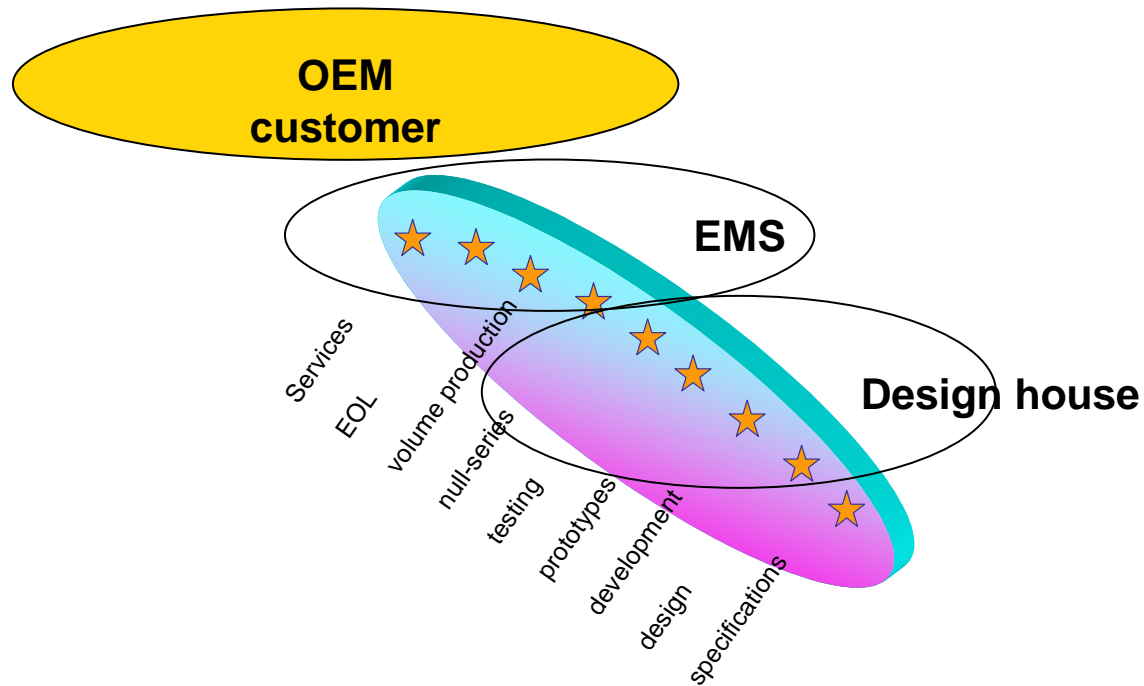
## /Samenwerkingsmodel board-level product (3)



During the development phase the Design house takes the lead



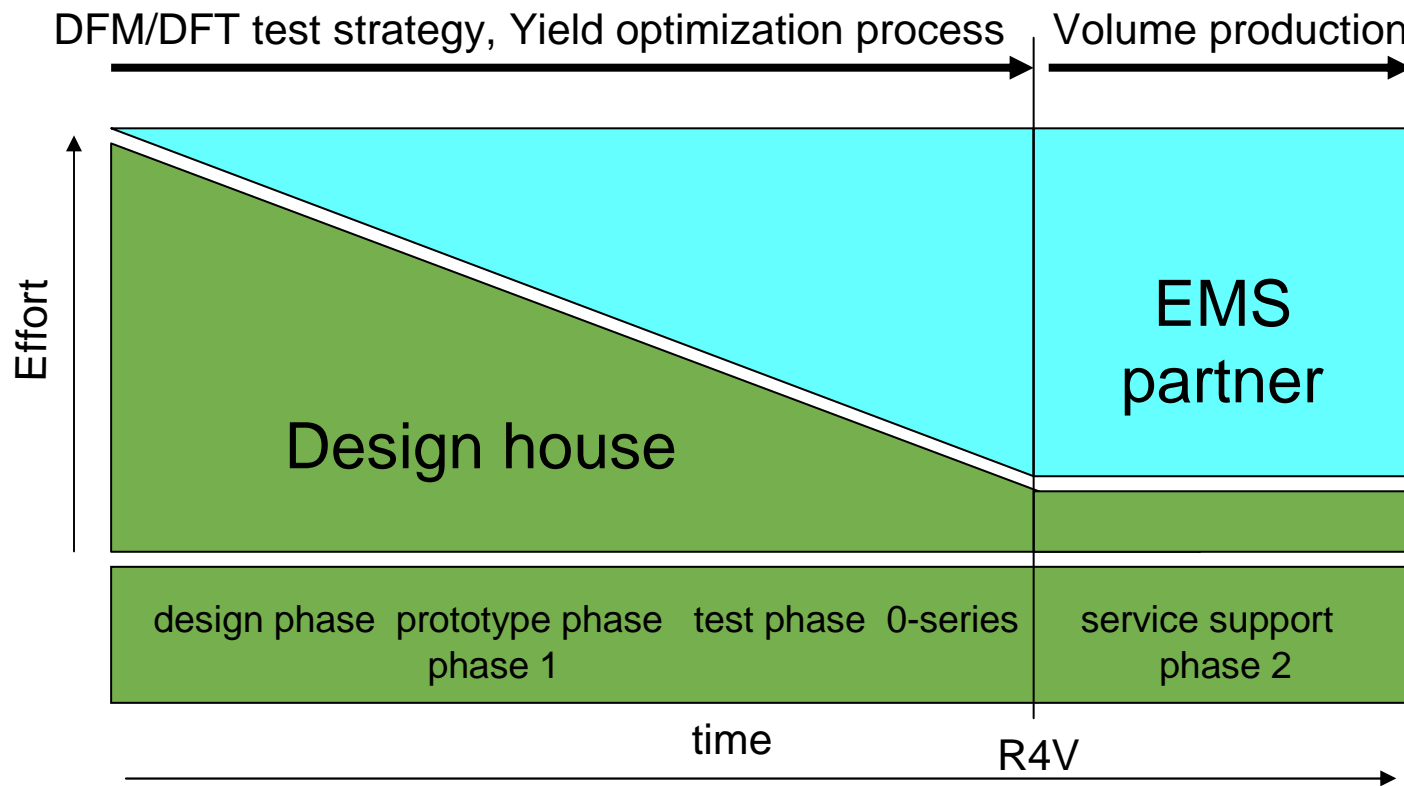
## /samenwerkingsmodel board-level product (3)



**At R4V EMS takes the lead in supply fulfillment, the Design house keeps the responsibility as design owner**

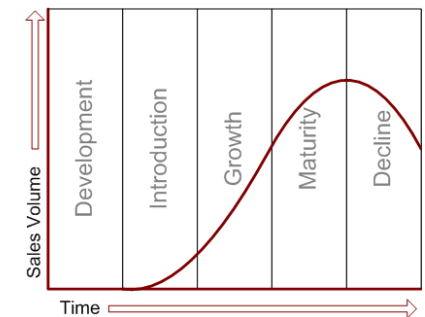
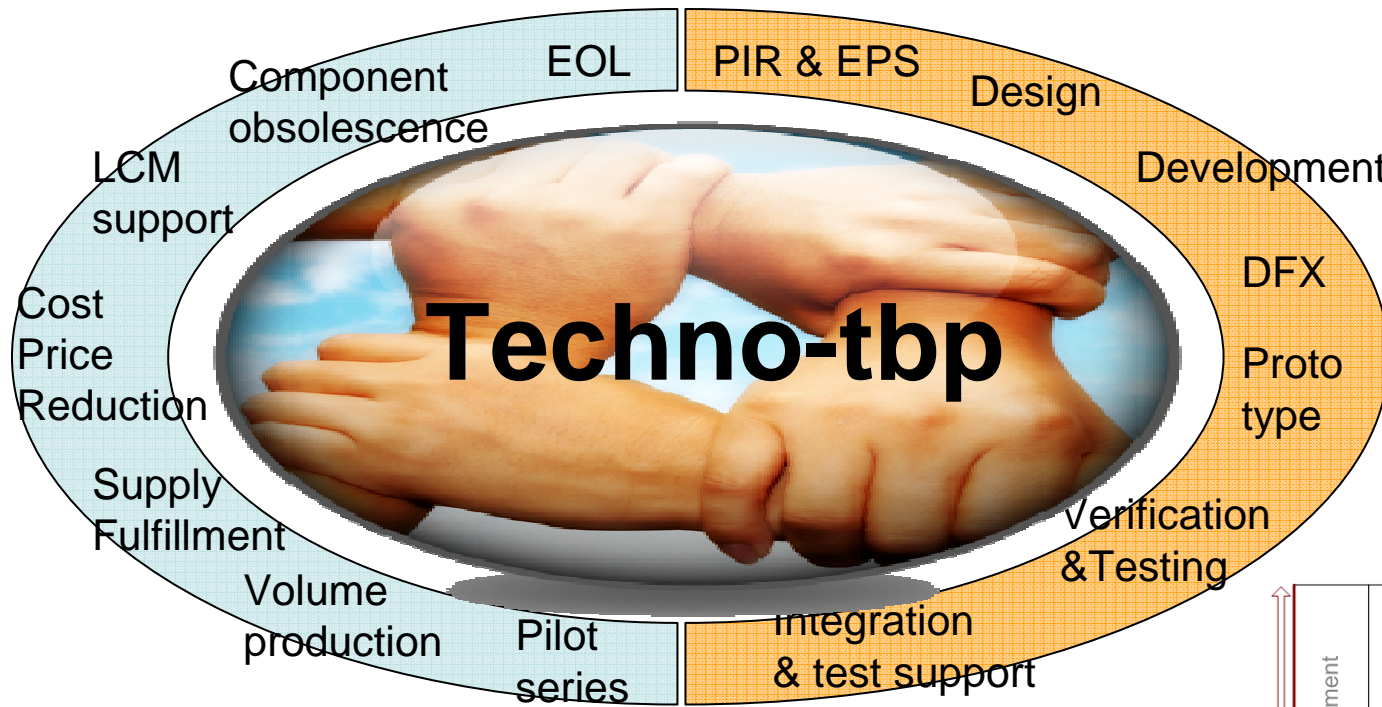


## /samenwerkingsmodel board-level product (3)



Transition from phase 1 to volume production phase 2

**/samenwerkingsmodel board-level product (3)**



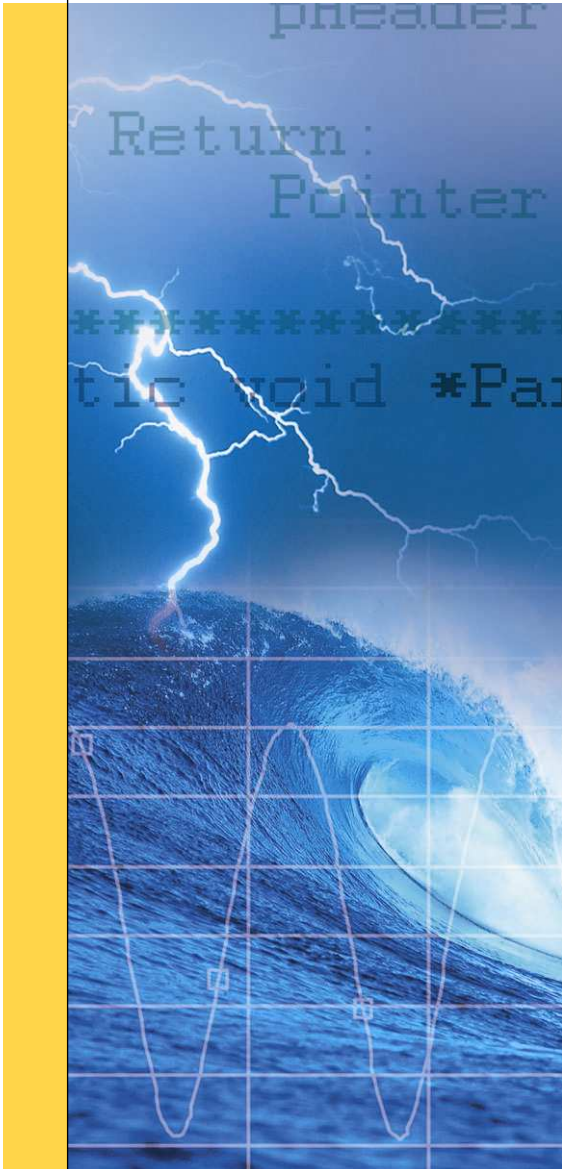
## /de grote vraag

- \* Is de OEMer daadwerkelijk bereid samen te werken?
  - \* OEMer dient in een zo'n vroeg mogelijk stadium te bespreken **wat** en **welke verantwoording** er precies uitbesteed moet gaan worden en **waarom**
  - \* specificaties dienen duidelijk en haalbaar te zijn
  - \* OEMer moet kunnen delegeren > toeleveranciers dienen verantwoordelijk te zijn in eigen proces
  - \* OEMer managed toeleveranciers op resultaten
  - \* soms gaan discussies verkeert (Calimero effect)
    - > blijf in je eigen kracht staan en oplossingsgericht
  - \* politiek binnen een OEMer mag in een goede samenwerking geen dominante rol spelen
  - \* er bestaat een engineeringproces en inkoop

## **/conclusies over samenwerken**

- \* Samenwerken met een OEMer is leuk, uitdagend en stelt hoge eisen aan je projectorganisatie.
  
- \* Gedegen kennis van de OEM-klant is noodzakelijk:
  - \* applicatiekennis
  - \* participeren in joint R&D
  - \* open werkrelatie en verantwoordelijkheid nemen
  - \* flexibele houding, percepties managen, meedenken en oplossingsgericht handelen
  - \* focus op je eigen core competentie
  - \* LT strategische partnerrelatie opbouwen
  
- \* Er bestaat geen sjabloon voor, je moet het zelf onderzoeken met vallen en opstaan.





**/bedankt voor uw aandacht**

Vragen?

>the right development