

# PM INDUSTRIEEL MANAGEMENT

ENGINEERING ▶ MANUFACTURING ▶ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



**INNOVATIE GEEFT  
VEKOMA RIDES  
BESTAANSRECHT**

▶ FEITEN EN FABELS OVER RESHORING ▶ PRODUCTIEPROCES OMRON VOORBEELD VOOR  
JAPANS MOEDERBEDRIJF ▶ TOE Leveranciers Krijgen Sleutelrol ▶  
LED BUISPRODUCTIE VAN CHINA NAAR ZAANDAM ▶ AANPAK STILSTANDVERLIEZEN



## FEITEN EN FABELS OVER RESHORING

Opeens was het er, eind september vorig jaar: reshoring. Want, zo hadden Nederlandse media becijferd, tien procent van de Nederlandse bedrijven haalt zijn productie uit lagelonenlanden weer terug naar Nederland, en vijf procent overweegt het. Maar hoe groot is de reshoring écht, en voor wie is het de overweging waard?

Tekst Inge Janse Foto's Ferro-Fix, K&M Yachtbuilders, Interfocos

Reshoring, het terughalen van productie uit lagelonenlanden naar eigen bodem, is vooral een beweging die in de Verenigde Staten erg groot is. 'Creating jobs' is het magische woord waarmee elke keuze kan worden gerechtvaardigd, variërend van het toestaan van boringen naar schaliegas in waterarme gebieden tot het massaal bijdrukken van geld. Zo meldden reshore-aanhangers begin dit jaar zonder met de ogen te knippen: 'Veel Amerikanen waren boos toen banen verdwenen en naar de andere kant van de oceaan verhuisden. De kwaliteit van producten en diensten leed er enorm onder. Nu is er een nieuwe trend die voet aan de grond krijgt in het land: reshoring.'

### Grote jongens

Toen in september 2013 The Boston Consulting Group de grootte van de reshore-plannen in kaart bracht, bleek dat 54

procent van de Amerikaanse maakbedrijven met meer dan een miljard dollar omzet daarover nadenkt. 21 procent van de meer dan 200 ondervraagde directeuren deed dit zelfs al actief, of ging dit binnen nu en 2 jaar doen. Begin dit jaar wist The Boston Consulting Group ook te becijferen hoeveel bedrijven er al zijn teruggekomen: meer dan 200, waaronder grote jongens als General Electronic Appliances, Ford en Whirlpool. 'Je ging naar China omdat het zo goedkoop was dat je niet anders kon', verklaarde Harold Sirkin van Boston Consulting tegen radiostation NPR. 'Maar als je je werknemers én klanten in de VS hebt, dan wil je liever dichterbij zitten. Bovendien zijn de kosten voor zeetransport omhooggeschoten, terwijl de energieprijzen in de VS laag liggen.' Sirkin denkt daarom dat op termijn 20 à 25 procent van de productie die offshore is gegaan, terugkeert naar Amerika. De belangrijkste reden voor de terugkeer zijn de stijgende loonkosten in bijvoorbeeld China. De salarissen stijgen daar jaar op jaar enorm – schattingen variëren tussen 15 en 40 procent – waardoor veel van de winst die offshoring opleverde, verdampt. Bovendien denken bedrijven via reshoring de kwaliteit van hun producten te verbeteren en de time-to-market te verkorten.

### Nederland

Maar hoe zit het in Nederland? Dat is lastiger te bepalen. Het Centraal Bureau voor Statistiek heeft bijvoorbeeld geen cijfers over de hoeveelheid off- en reshoring in de afgelopen jaren. Gelukkig gingen – in navolging van Boston Consulting – eind 2013 ook Het Financieele Dagblad en tv-programma Nieuwsuur op onderzoek uit naar de staat van reshoring in Nederland. Hun cijfers waren minder indrukwekkend dan in

### Voordelen reshoring

Redenen om weer te produceren in Nederland:

- Stijgende loonkosten in lagelonenlanden verkleinen het financiële voordeel
- Levertijd in eigen land is veel korter
- Er is meer goed opgeleid personeel
- Het bedrijf kan sneller ingrijpen bij problemen in het productieproces
- Automatisering kan compenseren voor hogere loonkosten, want minder (dure) werknemers nodig
- Klimaat (politiek en leveringszekerheid van energie en grondstoffen) is stabiel



de VS, maar er was zeker een trend te zien: 10 procent van de bedrijven is ermee bezig, en 5 procent denkt er serieus over na. En ook de politiek ziet momentum. Zo heeft minister Asscher van Sociale zaken 600 miljoen euro klaarstaan om bedrijven te helpen hun fabricageproces terug naar Nederland te halen.

### Misverstand

De totale productiekosten waren in driekwart van de gevallen de belangrijkste reden voor reshoring, gevolgd door productieverlies door miscommunicatie en reiskosten om het werk te begeleiden. Andere redenen voor de terugkeer zijn dat in China, het offshore-land bij uitstek, de stroomvoorziening vaak hapert en de politieke situatie niet altijd even stabiel is. En, ook niet onbelangrijk: in China nemen ze het niet zo nauw met patenten en auteursrechten, waardoor de vanuit Nederland geëxporteerde machines en producten zonder al te veel gewetensbezwaren binnen no time worden gekopieerd. Ton Wilthagen, hoogleraar arbeidsmarkt aan de universiteit van Tilburg, vertelde aan Nieuwsuur dat Nederland bovendien terugkomt op het 'misverstand' dat we zonder industrie kunnen. 'Daar hebben we ons enorm op verkeken. We hielden ons niet bezig met de grote vraag, namelijk waar we ons geld mee verdienen. Dat doe je namelijk vooral met maakindustrie.'

### Kritiek

Het klinkt dus alsof de bomen terug in eigen land tot in de hemel groeien, maar is dat wel echt zo? Over de euforie in de VS schrijft een kritische columnist van *Plastics Today* bijvoorbeeld: 'Ik zou het prachtig vinden als de reshoring-heisa waar is, maar het is vooral wensdenken door overenthousias-

te verslaggevers. De offshoring-trend neemt feitelijk juist zelfs toe bij de productie van medische apparatuur.' En als het al banen oplevert, dan zijn dat vaak niet de allerbeste. Veel teruggekeerde productie wordt bijvoorbeeld in Nederland uitgevoerd door goedkope arbeidskrachten die via sociale werkvoorziening in aanmerking komt voor loonkostensubsidie, aangevuld door robots en automatisering. In reactie op het onderzoek van Het Financieel Dagblad vertelde hoogleraar internationale economie Steven Brakman dan ook reshoring niet te zien als potentiële banenmotor: 'Twente als textielregio komt niet terug.' Ook in de VS is er vooral sprake van robots die het werk doen.

### De directeur

Vanuit de industrie reageert Martin Leushuis, voorzitter-directeur van de Verenigde Maakindustrie Oost, en dus als geen ander op de hoogte over hoe de maakindustrie tussen Emmen en Arnhem reilt en zeilt. Ja, heel soms hoort hij iets over reshoring, maar veel is het niet. 'Dan hebben bedrijven veel geïnvesteerd in China, maar leveren ze aan Europa. Dat werkt niet. Alles wordt lokaler. Je moet daar zijn waar je markt is.' Voor 'zijn' bedrijven geldt dat zij zeventig procent van de productie exporteren, maar gelukkig is dat vooral naar Duitsland, zodat offshoring geen groot gevaar vormt. Nee, de grote trend is niet off- en reshoring, maar daar zijn waar je klanten zitten, meent Leushuis. 'Wij focussen op landen die zich snel ontwikkelen, zoals in Zuidoost-Azië. Door hun ongebreidelde groei vallen er gaten, en daar kunnen wij inspringen. Vooral voor Nederlandse bedrijven die leveren aan de sectoren automotive, milieu en gas & olie is ontzettend veel te doen.'

Interfocos haalde de productie van hout- en gashaarden terug van Oost-Europa naar Bladel.





Soms zetten fabrikanten daarom een fabriek neer in die gebieden, zoals AWL (fabrikant van lassystemen) en modulefabrikant Menzing. Beide fabriceren in China voor de lokale markt, en kunnen zo ook heel Zuidoost-Azië bedienen. Leushuis denkt niet dat er daarom minder in Nederland wordt geproduceerd. 'Als je sterk genoeg bent, dan blijf je hier. Je kunt je markt groter maken door je ook op andere markten te richten, of door met je klant mee te gaan naar waar hij actief is.'

Leushuis raadt aan om hierbij samen te werken met een lokaal aanwezige partij. 'Stel dat je levert aan Michelin in Frankrijk, en dit bedrijf zet ook een fabriek neer in China. Dan moet je daar mee naartoe!' Wat ook kan, is om je evenknie te vinden in een ander gebied, en met hem te gaan samenwerken. Hoe dan ook: volgens Leushuis wordt de taart alsmaar groter, en daar moet je bij zijn.

### Flexibiliteit

Jammer genoeg schort het nogal aan flexibiliteit bij veel maakbedrijven, weet Leushuis. 'Meebewegen met je klanten is lastig voor een industrie die conservatief is. We praten te weinig over marktontwikkeling, terwijl dat de kwintessens is. Zo zien wij China nog als concurrent, maar de productie daar is al bijna even duur als hier.' Volgens hem moet de Nederlandse maakindustrie daarom kijken naar dat wat bedrijven in China niet hebben. 'Hier zit bijvoorbeeld goede procesindustrie, en daar zitten ze in China op te wachten.' Bovendien zijn daar veel problemen met milieu en voedselproductie, en ook daar kan de Nederlandse maakindustrie oplossingen voor bieden.

### De economie

Ook het Economisch Bureau van de ING kan de vermeende massale reshoring naar Nederland maar niet bevestigd krijgen, weet sectormanager industrie Bert Woltheus. Samen met zijn collega's heeft hij namelijk onderzoek gedaan naar de staat van de maakindustrie in Nederland, en daarvoor keek hij onder meer naar off- en reshoring. 'De reshore-wens lijkt hier de vader van de gedachte. Tien procent van de bedrijven die productie in Azië heeft, speelt met de gedachte deze binnen nu en vijf jaar terug te halen naar Europa, maar geen van deze bedrijven noemt Nederland als locatie.'

Woltheus benadrukt dat het slechts indicatieve resultaten zijn, aangezien het aantal bedrijven binnen het onderzoek klein is. 'Maar het geeft aan dat we van reshoring niet veel

hoeven te verwachten. Groei moet komen uit export, aantrekkende binnenlandse economie en versterking van de Nederlandse industriële bedrijven door productievestigingen in het buitenland.'

### Beperkte offshoring

Een belangrijke kanttekening die Woltheus plaatst, is dat er volgens hem ook niet bijster veel bedrijven weg zijn gegaan. 'Dat valt wel mee. Er zijn fabrieken voor consumentenproducten, onderdelen en verpakkingen in Azië neergezet, maar als je ondernemers spreekt, dan hoor je vooral dat dit is gebeurd om voor de lokale markt te produceren. Bovendien komen veel nieuwe producten uit Azië, zoals smartphones.' De productie van onderdelen in Azië heeft mogelijk wel geleid tot een lagere groei hier, maar dat is volgens Woltheus niet uit de cijfers te halen.

De econoom verwijst voor de beperkte offshoring ook naar onderzoek uit 2012, uitgevoerd door wetenschappers van SEO Economisch Onderzoek. Hun conclusie: in de Nederlandse maakindustrie neemt de werkgelegenheid niet af vanwege bedrijfsverplaatsingen, maar door toegenomen productiviteit en verschuivende consumptiepatronen, een patroon dat wereldwijd zichtbaar is.

### De onderzoeker

Als laatste laat Ronald Dekker, arbeidseconoom en onderzoeker bij het instituut ReflecT van de Universiteit van Tilburg, zijn licht op de situatie schijnen. 'Kijk je enkel naar het uurloon, dan verplaatst je alles naar Armlandia. Maar dat is te simpel. De totale kosten van productie zijn hoger. Chinezen zijn misschien vier keer zo goedkoop, maar vaak ook drie keer minder productief. Daarnaast heb je nog de kosten die komen kijken bij vervoer, miscommunicatie en onherstelbare fouten. Voor een reële afweging moet je dus al die kosten bij elkaar optellen.'

### Verloop

Volgens Dekker is er animo voor reshoring omdat er meer begrip is voor die totale transactiekosten. Als voorbeeld haalt hij Philips aan, dat in 2011 de productie van zijn scheerapparaten vanuit China terughaalde naar een bestaande fabriek in Drachten. 'De machines waarmee je scheerapparaten maakt, zijn erg complex, dus daar heb je goed geschoolde ingenieurs voor nodig. In China was het verloop in die groep heel groot, omdat ze op een andere plek nóg beter werk kunnen vinden.'

K&M Yacht-builders heeft de productie van luxe jachten van polyester uit Turkije weer naar Makkum gehaald.



## Off- of reshoren?

Om bedrijven te helpen een goede afweging tussen off- en reshoring te maken, werken arbeidseconoom Ronald Dekker en zijn collega's van ReflecT aan een website die de totale *cost of ownership* zichtbaar maakt, gebaseerd op het Amerikaanse voorbeeld van [www.reshorennow.org](http://www.reshorennow.org). Deze website becijfert voor bedrijven in de VS wat de kosten en baten zijn voor off- en reshoring, en dat willen de economen ook voor de Nederlandse situatie mogelijk maken. Wanneer de Nederlandse versie klaar is, is nog niet bekend.

## Reshoring in Nederland

De verhalen over reshoring zijn eerder anekdotisch dan kwantitatief. Maar wat zijn de bekendste voorbeelden van terugkeer naar Nederland, en wat is daarvan te leren? Een inventarisatie.

**Bedrijf:** Ferro-Fix

**Maakt:** productie van ondergrondse afvalcontainers en stedelijk meubilair

**Productie zat in:** Polen

**Ging terug naar:** Rotterdam

**Reden:** Een sociale en duurzame bijdrage leveren aan de samenleving door in een commerciële omgeving mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een doel te geven en een carrière te bieden.

**Bedrijf:** NeoFos

**Maakt:** led-buizen

**Productie zat in:** Shenzhen, China

**Ging terug naar:** Zaandam

**Reden:** Ontevreden over kwaliteit en aanpak in China. Door innovatieve productieaanpassingen en een goede inkoopstrategie is productie door lokale ondernemers in Zaandam haalbaar (zie ook artikel pagina 34)

**Bedrijf:** Interfocos

**Maakt:** hout- en gashaarden

**Productie zat in:** Oost-Europa

**Ging terug naar:** Bladel

**Reden:** Om zo snel mogelijk te kunnen reageren op de marktvrage en de beste samenwerking te kunnen realiseren binnen de keten.

**Bedrijf:** K&M Yachtbuilders

**Maakt:** luxe jachten van polyester

**Productie zat in:** Turkije

**Ging terug naar:** Makkum

**Reden:** Om een einde te maken aan de communicatieproblemen die samenwerking en de gewenste kwaliteit in de weg stonden.

**Bedrijf:** Capi Europe

**Maakt:** tuinsierpotten

**Productie zat in:** China

**Ging terug naar:** Tilburg

**Reden:** 100.000 euro subsidie van een regionaal stimuleringsfonds, een machine die energiezuinig produceert, en werknemers uit de sociale werkplaats.

**Bedrijf:** Philips

**Maakt:** scheerapparaten

**Productie zat in:** Zhuhai, China

**Ging terug naar:** Drachten

**Reden:** Door robots in te zetten, de transportkosten tussen plaats van productie en verkoop drastisch te verlagen, en erachter te komen dat de loonkosten in China helemaal niet zo laag zijn, is besloten om de productie naar Drachten te halen.



Ferro-Fix haalde de productie van afvalcontainers terug naar Rotterdam om o.a. een sociale bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving.

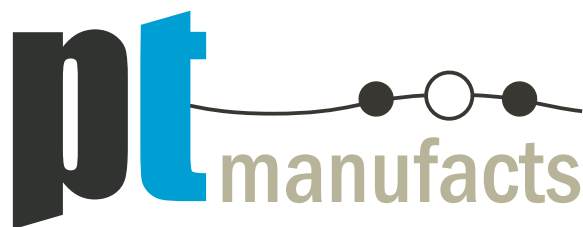
De kwaliteit leed onder dat verloop én de opleidingskosten stegen, en dus berekende Philips wat het betekent als die productie in Drachten kwam, inclusief extra robots om de werknemerskosten te verlagen. Dat bleek prima uit te komen. Het voorbeeld van Philips betekende ook dat er technici aan de slag konden in Nederland, dus dat er goede banen ontstonden. Vaak creëert reshoring niettemin nauwelijks werk. Dekker: 'Puur zakelijk is het vaak zinvol om een dure machine te kopen en met minder mensen te werken.' Onstaan er toch banen, dan zijn die vaak voor laagopgeleiden. 'Met loonkostensubsidie is arbeid goedkoop. Dus als er veel goedkope mensen beschikbaar zijn, waarom zou je dan automatiseren?'

### Trend?

Maar reshoring een trend? Daar gelooft de arbeidseconoom niet in. 'Het blijft allemaal anekdotisch. Sterker nog: ik vermoed dat er netto nog altijd meer wordt ge-offshored dan gereshored.' De trend die Dekker wel ziet, is dat er meer realiteitszin komt. 'Neem ICT. Elke keer dat je naar India moet om uit te leggen hoe het wél moet kost óók geld.' De onderzoeker denkt daarom dat er een continu proces ontstaat waarin werkgevers op elk moment de beschikbare kennis gebruiken om te bepalen wat goedkoper is: dicht bij de klant produceren, of in een lagelonenland.

### Product en proces

Een onderdeel van die afweging vormen het product en proces van het bedrijf. 'Stel dat je windmolens produceert en de grote turbinemotors in China laat maken. Als er één per boot aankomt en verkeerd geproduceerd blijkt te zijn, plus dat er nog drie in de pijplijn zitten, dan kun je vier windmolens niet opleveren.' Oftewel: produceer je in kleine aantallen en werk je met complexe technologie, dan is het zinvol om dicht bij huis te produceren. 'Maar werk je vooral met bulk, maak je een homogeen product en heb je een uitgekristalliseerd proces, dan is offshoring minder problematisch.' Een andere doorslaggevende factor is volgens Dekker hoe dicht de afstand tot de afzetmarkt is. Het werkt nu eenmaal niet zo handig als je producten in de Verenigde Staten verkoopt die altijd van ver moeten komen. 'Het vervelende voor de Nederlandse maakindustrie is dat het een kleine thuismarkt heeft. De noodzaak om dicht bij huis te produceren is daarom klein, want we produceren toch voor de hele wereld.' ◀



## ALLES OVER DE MAAKINDUSTRIE

PT Industrieel Management maakt sinds 2014 deel uit van PT Manufacts, en gaat zo verder dan papier alleen. Het platform brengt experts, gebruikers en leveranciers van producten en diensten bijeen om bij te dragen aan transparante informatievoorziening rond de Nederlandse en Vlaamse maakindustrie. Het platform belicht op een journalistieke en onafhankelijke manier innovaties, behandelt actuele onderwerpen en inspireert.

PT Manufacts bereikt zijn doelgroep via het vakblad PT Industrieel Management, de nieuwssite [www.ptmanufacts.nl](http://www.ptmanufacts.nl) (inclusief nieuwsbrief en social media), ronde-tafelbijeenkomsten en het PT Manufacts-jaarcongres.

Bij het platform zijn experts van verschillende disciplines betrokken. Bovendien kunnen leveranciers, OEM's en eindgebruikers zich als partner bij het platform voegen. Experts en Partners van PT Manufacts adviseren de redactie over de koers en thema's van het platform.



### Voor meer informatie over PT Manufacts

**Partnerships:** Mark Oosterveer, [mark@industrielinqs.nl](mailto:mark@industrielinqs.nl)

**Media-advies:** Rob Koppenol, [rob@jetvertising.nl](mailto:rob@jetvertising.nl)

Kijk voor meer informatie op  
[www.ptmanufacts.nl](http://www.ptmanufacts.nl)