



**DE UITSLAG VAN DE EERSTE RONDE IS BEKEND**

## HOE BLIJF JE OP KOERS IN GEOPOLITIEKE STORMEN?

'Koers houden in geopolitieke stormen', dat is dit jaar het thema van de Dutch Industrial Suppliers & Customer Awards (DISCA) van Link Magazine. Inmiddels zijn tientallen klanten en toeleveranciers genomineerd voor de eerste ronde van deze industrieprijzen. De actuele lijst staat op [www.linkmagazine.nl](http://www.linkmagazine.nl). Uitgevers en redactie tellen nu wie meermalen zijn genoemd en zich daarmee kwalificeren voor de tweede ronde. Ook zijn de voorbereidingen voor de uitreiking van de awards, op donderdag 21 november 2024 in Utrecht, in volle gang. Met gespreksleider Marinke Wijngaard van adviesbureau Berenschot blikken we alvast vooruit op de rondetafel-discussie.

Marinke Wijngaard van Berenschot: 'Zijn bedrijven toegerust op een volgende crisis die er zeker gaat komen? Ik denk van niet.' Foto: Berenschot

DOOR ALEXANDER PIL

**E**r is extreem veel gebeurd in de wereld de afgelopen jaren. Natuurlijk staat de wereld nooit stil, maar het zijn de laatste tijd ook gelijk crisissen: de coronacrisis, de energiecrisis, de stikstofcrisis, de klimaatcrisis, de componentencrisis, de Oekraïne-crisis, de humanitaire crisis in Gaza. De ene crisis is wellicht wat groter dan de andere, maar feit is dat ze stuk voor stuk invloed hebben op de economie – ook die in Nederland – en dus van wezenlijk belang zijn voor bedrijven en ondernemers. Want niet alleen rammelen al die problemen hard aan de supplychains, die ineens minder robuust blijken te zijn dan iedereen voorheen voor lief nam. Maar via de nodige Europese en lokale wet- en regelgeving, en door de oplopende energieprijzen worden bedrijven gedwongen steeds zuiniger om te springen met energie, stroom en grondstoffen. Daarbovenop komen alle geopolitieke ontwikkelingen. Nederland heeft altijd goed geboerd

op basis van de internationale handelsregels van de WTO. Open, zonder staatssteun en zonder bescherming van eigen industrieën, zodat bedrijven met slimme, onderscheidende producten of diensten probleemloos over de hele wereld geld konden verdienen. Noem het de Nederlandse handelsgeest. Alleen de globalisering heeft een heel andere afslag genomen, waarin machtsblokken en landen tegenover elkaar komen te staan. Denk aan de handelsoorlog tussen de VS en China en alle tarievenmuurtjes en -blokkades die overal worden opgetrokken. Van een gelijk speelveld is geen sprake meer. Voor bijvoorbeeld Frankrijk is dat minder een probleem. Want ondanks hun lidmaatschap van de EU hebben de Fransen altijd een veel protectionistischere koers gevaren dan Nederland. Chauvinisme is niet voor niets een Frans woord. Ook Duitsland zet een veel stevigere industriepolitiek neer waarbij het bijvoorbeeld staalproductie nadrukkelijk binnen de eigen grenzen houdt omdat het die industrie

als kritisch heeft bestempeld. En daar valt wat voor te zeggen want het is toch akelig als we in de toekomst bij wijze van spreken in China om staal moeten vragen zodat we ons tegen de Russen kunnen verdedigen. Die afhankelijkheid is fnuikend. Heeft Nederland een te naïeve houding? Wellicht wel.

### GLOCALISEREN

'Misschien hebben we nog wel te maken met een mondiale economie, maar het is er wel eentje met allerlei hiccups', zegt Marinke Wijngaard, board member bij adviesorganisatie Berenschot. Ze stelt daarom dat bedrijven de zaken anders moeten gaan aanpakken. 'Zijn ze wel toegerust op een volgende crisis die er zeker gaat komen? De vraag stellen is hem beantwoorden: ik denk van niet.' Wijngaard is er niet geruster op geworden na de afgelopen crisissen. 'Toen de oorlog in Oekraïne uitbrak, schoot Nederland in paniek. Want er zou geen gas meer zijn, en geen olie. Maar twee maanden later was alles weggeëbd en ging iedereen doodleuk verder. Hetzelfde zag je

met de coronapandemie en de componenten schaarste. Het lijkt alsof iedereen zijn kop in het zand steekt en gewoon blijft doen wat hij altijd al deed. Maar voor je het weet, ligt er weer een schip dwars in het Suez-kanaal of gebeurt er wat anders onverwacht in een keten.'

Wijngaard haast zich om te zeggen dat zeker niet alle bedrijven met oogkleppen op opereren. 'Je ziet steeds meer organisaties 'glocaliseren'. Ze openen vestigingen in andere regio's en bouwen aan toelevernetwerken op andere continenten zodat bijvoorbeeld zo'n geblokkeerd Suez-kanaal minder invloed heeft op hun supply-chains.' Die trend wordt helemaal relevant als de economie steeds meer circulair wordt, stelt Wijngaard. 'Want dan wil je lokaal verzamelen en hergebruiken. En ook rondom servitization is die lokale aanwezigheid cruciaal. Daarmee worden al die hubs wel steeds groter en is geopolitiek een steeds belangrijkere factor om rekening mee te houden. Bedenk dat je bijvoorbeeld in China zelfs al te maken hebt met in- en uitvoerbepalingen tussen de verschillende provincies.'

### VER-VAN-MIJN-BEDSHOW

Bij grote multinationals worden de geopolitieke ontwikkelingen ongetwijfeld nauwkeurig gevolgd, maar wat kan een mkb'er ermee? Wijngaard begrijpt wel dat kleinere spelers minder geneigd zijn om actie te ondernemen. 'Het is hartstikke duur om bijvoorbeeld te werken aan dual sourcing. Als je toch al moeite hebt om het hoofd boven water te houden, let je vooral op de kosten en de korte termijn. Maar voor de lange termijn vind ik zo'n houding niet slim. Als je je componenten van buiten de EU haalt – en dat is al snel – loop je gewoon een risico.' Samenwerking zou volgens Wijngaard een deel van de oplossing kunnen zijn. 'Ik kan me zo voorstellen dat kleine spelers de handen ineen slaan en samen een internationale hub starten, rondom circulariteit en servitization bijvoorbeeld.'

### NIET AFHANKELIJK

Europese autonomie is een interessant stukje van de puzzel. Nu komt meer dan 98 procent van de zeldzame aardmetalen voor windmolens uit – of via – China naar Europa, ook omdat we

## 'HET LIJKT ALSOF IEDEREEN ZIJN KOP IN HET ZAND STEEKT EN GEWOON BLIJFT DOEN WAT HIJ ALTIJD AL DEED'

hier hebben besloten dat we die vieze mijnen en de bijbehorende milieu-impact liever ergens anders willen. Voor onder meer lithium en magnesium gelden vergelijkbare cijfers. Als tegenwicht heeft de EU daarom de Critical Raw

## DISCA'24 OP 21 NOVEMBER SPRAAKMAKENDE TALKSHOW PLUS SPANNENDE FINALE



DISCA'24: volop spanning, volop netwerken en een boeiende talkshow. Hier de finalist en winnaars van vorig jaar in beeld. Foto: Bart van Overbeeke

Zo'n 4,5 jaar geleden brak de coronacrisis uit. Een van de lessen die de industrie door de pandemie leerde, is dat ze extreem afhankelijk is van andere delen van de wereld, ook voor primaire behoeften. Denk aan de fameuze strijd om mondkapjes en beademingsapparatuur. Door dat soort afhankelijkheden zet de Europese Commissie steeds duidelijker in op een eigen industriebeleid. Die noodzaak werd extra onderstreept toen Rusland Oekraïne binnenviel. Afhankelijkheden zijn helemaal niet erg, zo lang ze niet tegen je worden gebruikt. De Wandel durch Handel-aanpak van met name Duitsland stimuleert zelfs onderlinge relaties met autoritaire regimes, in de veronderstelling dat op die manier ook politieke veranderingen kunnen worden bereikt. Dat is niet altijd even succesvol geweest. Rusland gebruikt de Europese afhankelijkheid van zijn gas als een wapen. En China heeft zichzelf ontwikkeld tot marktleider in zonnepanelen, batterijen en elektrische auto's, terreinen die van groot belang zijn voor de economie van de toekomst. Zo'n zelfde afhankelijkheid is er voor veel zeldzame aardmetalen en andere schaarse grondstoffen die vanuit – of via – China naar Europa komen.

Materials Act aangenomen. Die moet ervoor zorgen dat er meer wordt geïnvesteerd, in mijnen, in recycling, maar ook in innovatie zodat er minder van al die schaarse resources nodig zijn. Voor een groeiend aantal materialen zijn inmiddels concrete criteria opgesteld hoeveel procent van het jaarlijkse verbruik de EU in 2030 minimaal zelf wil delven (10 procent), verwerken (40 procent) en recyclen (15 procent). Wijngaard vindt het verstandig dat de EU de Europese autonomie promoot. 'Zonnecellen en batterijen worden nu veelal in China gemaakt, maar kunnen we dat niet voor een deel terughalen?', zegt ze. 'En dan bedoel ik niet de productie, maar als we de ketens hier goed aan elkaar koppelen, kunnen we veel recyclen en weer nieuwe cellen en batterijen maken.' Wijngaard

Zoals gezegd, allemaal niet zo'n issue als de wereldmarkt soepel verloopt, maar wel als economische blokken – zoals nu – uit elkaar bewegen. Wat betekent dat voor Nederlandse bedrijven? Hoe maak je toeleverketens robuuster? Weet je eigenlijk wel waar de zwakke plekken zitten? En welke strategie past het best bij jouw bedrijf in een wereldmarkt vol hindernissen? Alles komt ongetwijfeld aan bod tijdens de boeiende talkshow waarmee de DISCA-uitreiking op donderdag 21 november 2024 begint. Start van de bijeenkomst: 15:30 uur in Boerderij Mereveld, onder de rook van Utrecht.

Na de borrel, tijdens het diner, is de live finale van de Dutch Industrial Suppliers & Customer Awards. In elke categorie volgen gloedvolle pitches, waarin de genomineerden voor het voetlicht worden gebracht. De zaal kiest de uiteindelijke winnaars.

Link Magazine organiseert de DISCA jaarlijks in samenwerking met ING en ISAH Business Software. Voor nadere informatie kijk op [www.linkmagazine.nl](http://www.linkmagazine.nl) of mail naar [disca@linkmagazine.nl](mailto:disca@linkmagazine.nl). Via dit adres kunt u zich nu ook al aanmelden om bij de DISCA aanwezig te zijn.

ziet in Europa regelgeving ontstaan die zo'n circulaire benadering stimuleert. 'En niet alleen omdat het duurzamer is', benadrukt ze. 'Er zit ook een goede businesscase aan. Van die schaarse materialen is simpelweg te weinig beschikbaar om steeds maar nieuw te produceren. Dus je moet de gebruikte materialen wel hergebruiken.'

### HARRIS OF TRUMP?

Voor ondernemers begint de exercitie bij het beseft dat er wellicht materialen of componenten in hun ketens zitten die mogelijk schaars zijn, of schaars zouden kunnen worden. 'Daarvoor moet je je supplychain goed op orde hebben', weet Wijngaard. Van de componenten schaarste van de afgelopen jaren hebben bedrijven wel geleerd dat ze de beschikbaarheid in de gaten moeten houden, maar zo'n risicoanalyse moet dieper gaan. 'Kijk bijvoorbeeld ook naar het staal dat je gebruikt, want in sommige staalsoorten zitten schaarse metalen verwerkt. Daar kom je pas achter als je het gaat onderzoeken maar dat kan je een hoop ellende besparen.'

LEES VERDER OP PAGINA 45

VERVOLG VAN PAGINA 43

Europese autonomie is ook verstandig in het licht van de ontwikkelingen in de VS. Ingezet voor zijn presidentschap, maar aangezwengeld toen Donald Trump in het Witte Huis zat, laat Amerika Europa steeds meer zijn eigen broek ophouden. 'Dat is een trend die zal blijven, wie er in november ook wordt gekozen', denkt Wijngaard. Tijdens het DISCA-event is de uitslag van de Amerikaanse verkiezingen net bekend. 'Of Trump of Harris nou de nieuwe president wordt, de VS richten hun blik meer op de Pacific. Hooguit wordt het iets sterker ingezet als de Republikeinen winnen, maar we moeten sowieso aan de bak.'

**KIND MET HET BADWATER WEGGOOIEN**

Minder geopolitiek maar des te politieker in Nederland zijn de uitdagingen op de arbeidsmarkt. In de maakindustrie is het altijd al een karwei om voldoende goed personeel te vinden. En het huidige politieke klimaat in Nederland maakt het niet eenvoudiger. Een oplossing voor het tekort is immers om talenten van buiten naar Nederland te halen. Het helpt dan niet om Engels als voertaal bij hogere opleidingen af te schaffen, zoals sommige politici voorstellen. Dat bemoeilijkt namelijk de instroom van buitenlandse studenten. Een deel daarvan zal inderdaad na hun studie weer huiswaarts keren,

zoals criticasters betogen, maar degenen die wel blijven, heeft de industrie hard nodig. Ook een eventuele versoering vande expatregeling zou wel eens heel kwalijk kunnen uitpakken. Wijngaard zegt erover: 'Er zijn meerdere oplossingsrichtingen om aan meer goed personeel te komen en het aantrekken van hoogopgeleide kennis-migranten is er daar één van. De politiek moet zich dus goed afvragen wat ze met dit soort maatregelen teweegbrengt. Wordt niet het kind met het badwater weggegooid, uit angst voor migratie?' Meer mensen is overigens niet de enige route, stelt Wijngaard: 'Je kunt ook je processen efficiënter maken zodat je minder personeel nodig hebt. Veel bedrijven bewegen in die richting en dat is goed.' Ook in samenwerking ziet Wijngaard kansen: 'Een mooi voorbeeld daarvan is Innovatiecluster Drachten. Partners



'Er zijn meerdere oplossingsrichtingen om aan goed personeel te komen', stelt Marinke Wijngaard.

in dat consortium trekken studenten naar de regio waarbij ze verder worden opgeleid en loopbaanperspectief krijgen over de 23 aangesloten bedrijven heen.' Op die manier kunnen samenwerkende bedrijven goed personeel aantrekken en behouden. ●

- [www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)
- [www.linkmagazine.nl](http://www.linkmagazine.nl)

**AWARDS IN DRIE CATEGORIEËN**

'Nomineer nu die echte partner – een leverancier of een klant – voor een van de drie DISCA-awards.' Dat was de oproep van de uitgevers en de redactie van Link Magazine en daar is weer volop gehoor aan gegeven. Kijk op [www.linkmagazine.nl](http://www.linkmagazine.nl) voor alle genomineerden.

Onderscheidend aan de DISCA is dat bedrijven zich niet zelf kunnen voordragen, maar daarvoor afhankelijk zijn van hun klant of toeleverancier. Jaarlijks maakt Link Magazine een rondgang langs een zeer groot aantal bedrijven, met de vraag of ze een of meerdere toeleveranciers of klanten willen nomineren. Dat kan voor drie awards:

● **BEST PROCESS & PARTS SUPPLIER**

De prijs voor de Best Process & Parts Supplier is voor leveranciers die, geconfronteerd met de nogal niet genormaliseerde supplychains toch (min of meer) op tijd, tegen de afgesproken prijs weten te leveren. Die je kunt vertrouwen en die open communiceren over eventuele vertragingen. Deze award is dus voor de leverancier die zich onderscheidt met zowel betrouwbare productie en distributie van parts, als met het uitstekend op orde hebben van zijn bedrijfsprocessen.

● **BEST KNOWLEDGE SUPPLIER**

Voor de Best Knowledge Supplier Award kunnen toeleveranciers worden genomineerd met eigen r&d (inclusief engineering) in Nederland. In deze categorie vallen de bedrijven die, dankzij hun ontwikkel- en engineeringsinspanningen, je kunt vertrouwen dat ze waarde toevoegen aan het eindproduct van de klant. Met hun kennis dragen deze suppliers er substanti-



eel aan bij dat met het eindproduct meer geld wordt verdiend en/of de kosten ervan lager worden.

● **BEST CUSTOMER AWARD**

Voor de Best Customer Award kunnen Nederlandse industriële uitbesteders op oem- of first tier supplier-niveau worden genomineerd, met eigen r&d/engineering die productie en/of ontwikkeling/engineering uitbesteden. Hieronder vallen bedrijven die hun toeleveranciers door transparantie en forecasting, heldere communicatie en het nakomen van afspraken in staat stellen zoveel mogelijk toegevoegde waarde te leveren en zo de waarde van het eindproduct te verhogen en/of de kosten ervan te verlagen.

Alle bedrijven die door meer dan één klant of leverancier worden genomineerd, gaan door naar de tweede ronde. Daarin volgt een kort assessment. Vervolgens bepaalt een jury wie doorgaan naar de finale en worden op donderdag 21 november live de winnaars gekozen.

Joos Wigman (managing director bij Berenschot) is juryvoorzitter in de categorieën Best Knowledge Supplier Award en Best Parts & Process Supplier Award. Marc Hendrikse (voorzitter en boegbeeld Holland High Tech, topsector High Tech Systemen en Materialen) heeft die rol bij de Best Customer Award.

- [www.linkmagazine.nl](http://www.linkmagazine.nl)