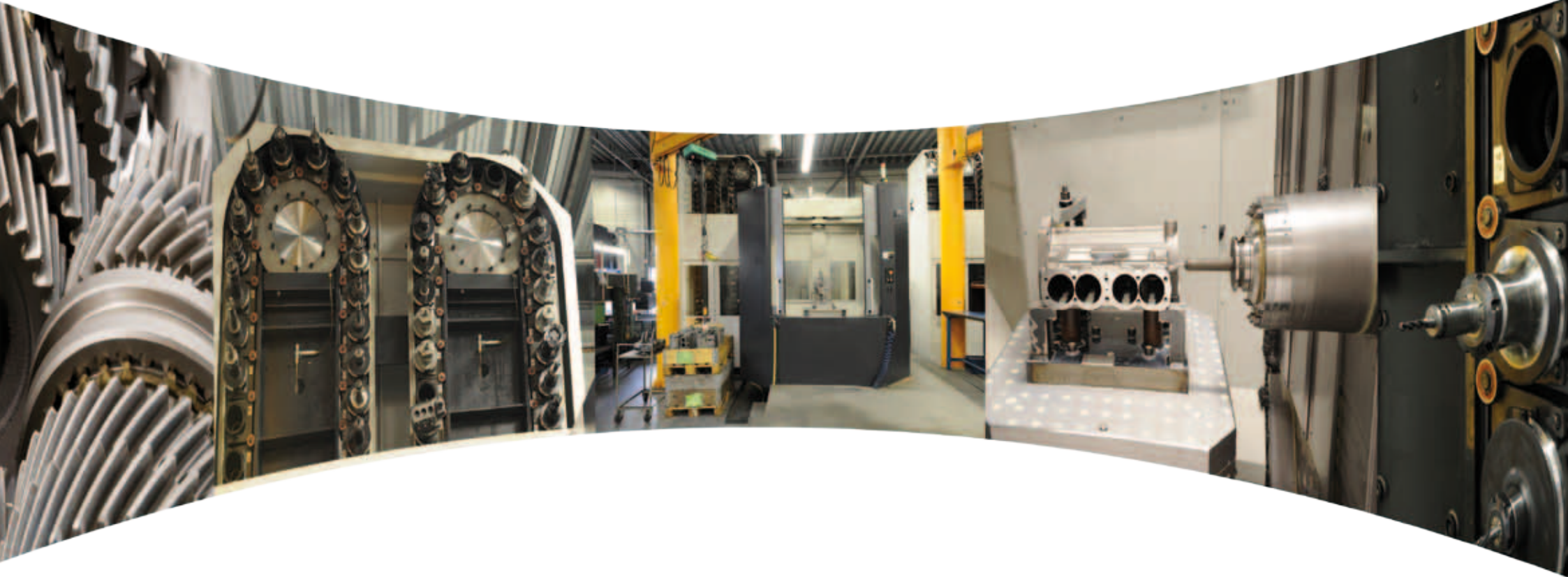


ING Economisch Bureau

Assetvisie Metaal



Tijd voor strategische keuzes

Tweede recessie in vier jaar zet druk op metaalsector

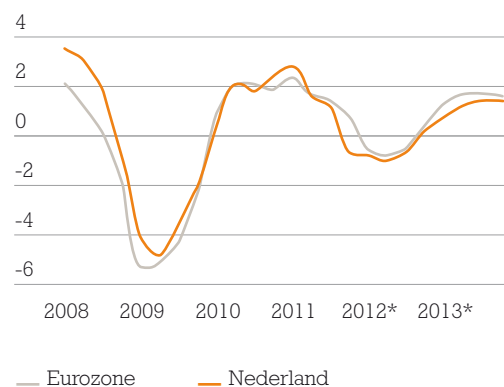
De vooruitzichten voor de komende jaren zijn voor de Nederlandse en Europese economie niet al te rooskleurig. Deze assetvisie Metaal concentreert zich op de gevolgen voor de Nederlandse metaalsector en de strategische keuze waar metaalbedrijven voor staan om succesvol te blijven.

Dalende metaalproductie in 1^e helft 2012

Nederland verkeert sinds het derde kwartaal van 2011 in een recessie. Ook de economische groei in de eurozone als geheel is sterk teruggefallen. Hoewel in de tweede helft van 2012 licht herstel wordt verwacht, zijn de onzekerheden groot. Door de onzekerheid kampt de metaalsector, na een sterk herstel in 2010, sinds medio 2011 met een krimpende productie. De productieniveaus van 2008 zijn nog ver uit zicht.

Nederland en eurozone: twee recessies in vier jaar

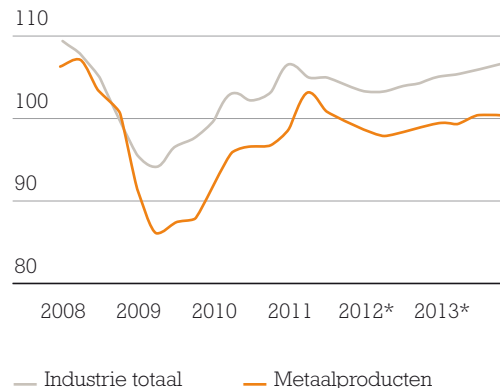
Economische groei % j.o.j



* raming ING Economisch Bureau
Bron: CBS, EcoWiin

Metaal voorlopig niet op pre-crisisniveau

Index 2005 = 100

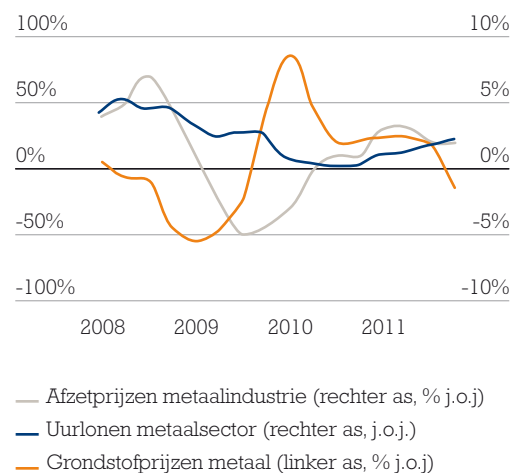


Economische tegenwind legt structurele kwetsbaarheden metaalsector bloot

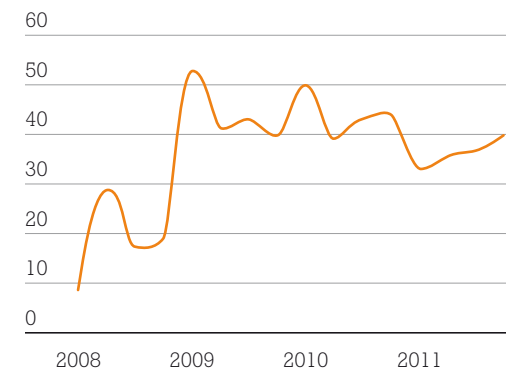
Hoewel de grondstofprijzen enigszins zijn gedaald, zorgt de afgezwakte eindvraag voor moeilijke marktomstandigheden. Concurrentie en margedruk in de metaalsector worden versterkt door enkele structuurkenmerken van de sector, zoals de fragmentatie van de markt en binnenlandse focus.

Deze marktstructuur in combinatie met de economische tegenwind stelt individuele metaalbedrijven voor uitdagingen.

Ontwikkeling grondstofprijzen metaal (o.b.v. GSCI-index), uurlonen en afzetprijzen metaalindustrie, 2008-2011



Faillissementen metaalsector nog altijd hoog



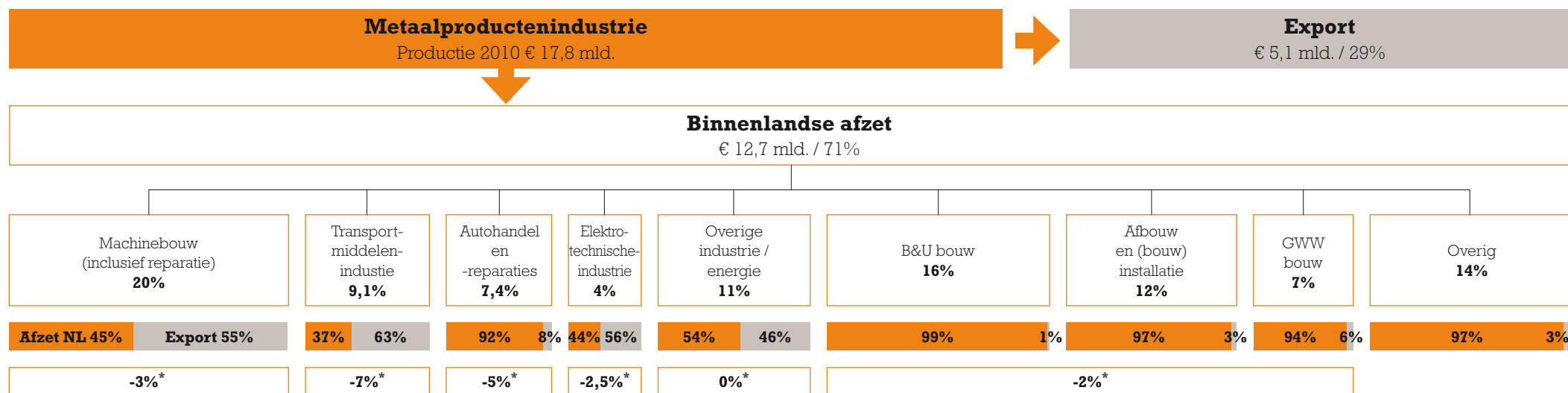
Kwetsbaarheid: binnenlandse focus

Metaalbewerkende industrie kent breed palet aan afnemers, maar groei ontbreekt over gehele linie

De Nederlandse metaalbewerkende industrie kent een breed palet aan afnemers. Ongeveer een derde van de productie is bestemd voor de maakindustrie (machinebouw, transportmiddelenindustrie, elektrotechnische industrie), waarbinnen de machinebouw de grootste afnemer is. Circa 30% van de metaalproductie is bestemd voor de bouw. Deze assetvisie Metaal concentreert zich op de metaalbewerkende industrie als toeleverancier van de maakindustrie.

De machinebouw en transportmiddelenindustrie hebben de groei van de metaalsector in de periode 2005-2008 een stimulans gegeven, maar deze conjunctuurgevoelige industrietakken zorgden ook voor een forse dip in 2009 en duwen de metaalsector ook in 2012 richting een min.

Een relatief groot deel (71%) van de afzet van de metaalsector is bedoeld voor de Nederlandse markt. Wel wordt er ook indirect geëxporteerd, via met name de maakindustrie, maar de directe afhankelijkheid van binnenlandse afnemers is groot.

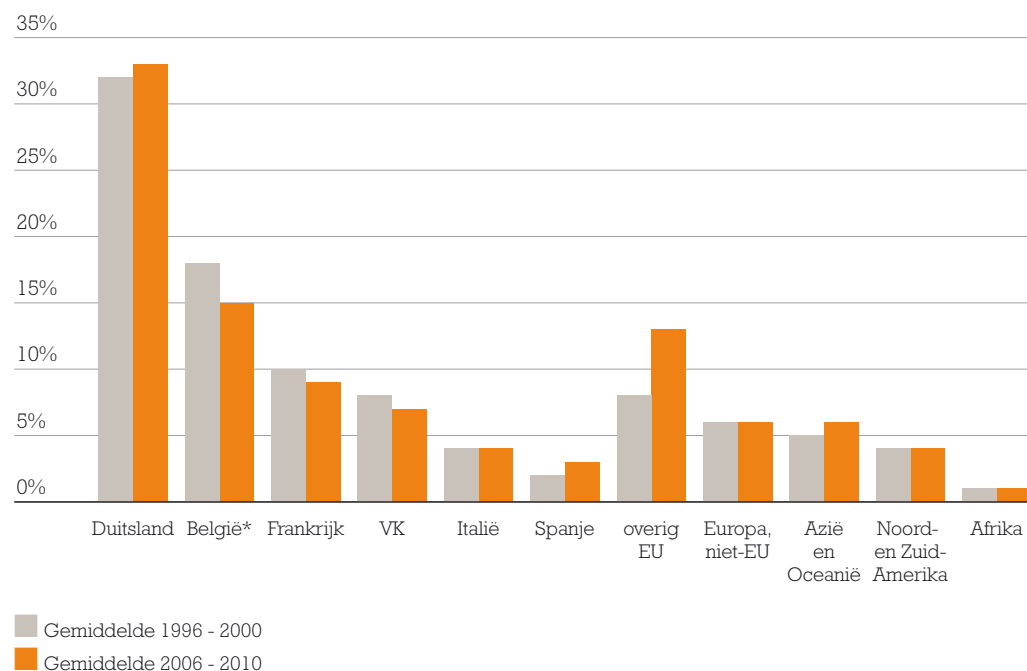


*** Verwachte productieontwikkeling 2012**

Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Kwetsbaarheid: export gericht op traag groeiend West-Europa

Aandeel landen/regio's in export metaalproducten*, gemiddelde 1996-2000 en 2006-2010



* het betreft hier de totale export van metaalproducten (inclusief wederuitvoer)
Bron: CBS, ING Economisch Bureau

83% van de metaalexport blijft binnen EU

Voor het deel van de metaalproductie dat wel geëxporteerd wordt (29%, zie vorige pagina), is circa 83% bestemd voor landen in de Europese Unie. Dit grote aandeel vormt een kwetsbaarheid voor de metaalsector omdat de groeivoorzichten voor de EU op zijn best matig zijn als gevolg van forse overheidsbezuinigingen en vergrijzing.

Kansen voor groter marktaandeel in Duitsland

Duitsland is de exportbestemming voor één derde van de metaalproducten. De Duitse maakindustrie behoort, de afgelopen vijftien jaar bezien, tot de snelst groeiende van Europa en is relatief goed aangesloten op de opkomende economieën in Oost-Europa en Azië. Voor de Nederlandse metaalsector biedt deze markt nog groeimogelijkheden. Individuele metaalbedrijven kunnen specifieke 'Nederlandse' sterktes, zoals de al hoge automatiseringsgraad en betrouwbaarheid, aanwenden om internationaal te groeien.

Kwetsbaarheid: metaalsector zeer gefragmenteerd

Kerncijfers metaalbewerkende industrie en totale industrie, Nederland, 2010

		Metaal	Industrie totaal
Productie per bedrijf	(€ x 1 mln.)	2,1	5,9
Productie per FTE	(x € 1.000)	215	353
Toegevoegde waarde per FTE	(x € 1.000)	64,7	84,6
Aantal werknemers per bedrijf		9,6	16,8
		Metaal	Aandeel metaal in totale industrie
Productie*	€ 17,9 mld.		6,6%
Toegevoegde waarde*	€ 5,4 mld.		8,3%
Werknemers (FTE)	83.000		10,8%
Aantal bedrijven	8.615		18,9%

* Het verschil tussen productie en toegevoegde waarde behelst in deze cijfers alles wat de metaalsector afneemt van andere bedrijven/sectoren, dus niet alleen inkoop van materialen, maar ook diensten zoals ICT, accountants, facilitaire diensten, etcetera.

Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Metaalsector groot qua aantal bedrijven en werknemers

Naast de afhankelijkheid van de binnenlandse markt is de fragmentatie een belangrijk structuurkenmerk van de metaalsector. Een gemiddeld metaalbedrijf kent een productie van ruim € 2 miljoen en minder dan 10 werknemers, tegen bijna € 6 miljoen productie en 17 werknemers voor een gemiddeld industrieel bedrijf in Nederland.

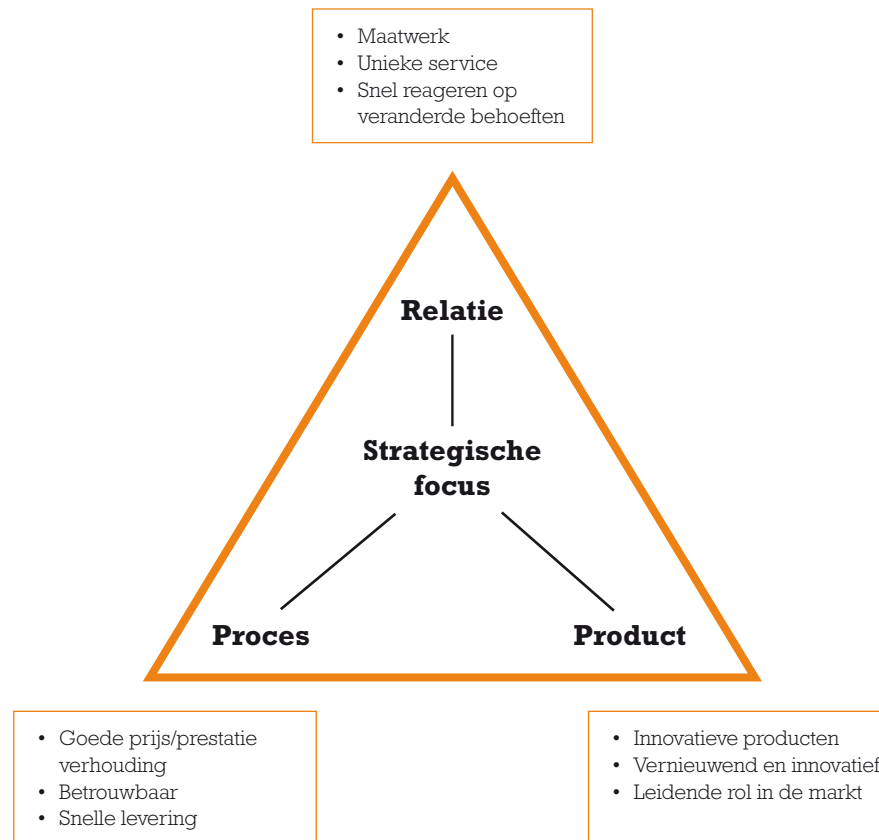
Lage toetredingsdrempels

Het grote aantal kleine bedrijven wordt mede veroorzaakt door relatief lage toetredingsdrempels. Zo beginnen (ervaren) werknemers van metaalbedrijven soms een eigen bedrijf met één machine en één of twee afnemers.

De grote fragmentatie leidt ertoe dat er in economisch mindere tijden in een groot deel van de metaalbranche snel margedruk ontstaat, omdat de concurrentie ferm is en het onderscheidend vermogen en de toegevoegde waarde voor de afnemer te beperkt.

Marktomstandigheden vereisen strategische focus

Strategische focus: relatie, proces of product?



Concurrentie dwingt tot onderscheid

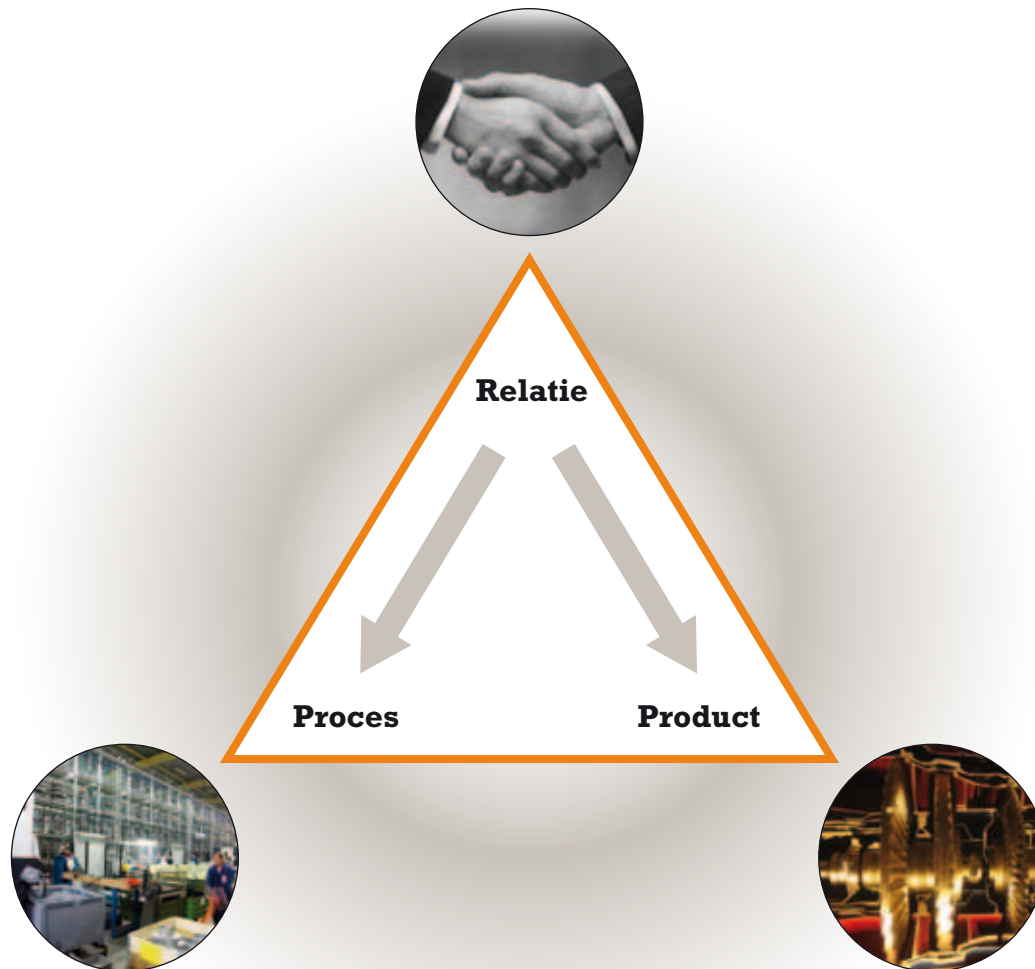
De zwak ontwikkelende eindvraag betekent voor de individuele metaalbedrijven een grotere noodzaak tot onderscheid. Dit zoeken bedrijven in hun klantrelatie, product of procesinrichting¹. Focus en continue investeringen hierin zijn essentieel.

Metaalsector als toeleverancier traditioneel relatiegericht

Een metaalbewerkend bedrijf is in de regel relatiegericht. Metaalbewerkers opereren immers vaak in ketens met grotere eindafnemers (OEM-ers). Dikwijls beslaat de grootste klant van een metaalbedrijf een kwart van de omzet en vormen twee of drie klanten de helft van de omzet. Om deze omzet te behouden is er een sterke focus op de relatie. Hierin zit echter een belangrijke ontwikkeling. Waar jaren geleden een metaalbewerker bij wijze van spreken kon 'wachten op de fax', betekent een succesvolle relatie nu een proactieve houding waarbij de metaalbewerker meedenkt met product en proces van de klant. Toch blijft de vaak historisch gegroeide afhankelijkheid van één of twee afnemers een kwetsbaarheid voor veel metaalbewerkers.

¹ Bron: Treacy, Wiersema, 1995

Proces- of productfocus versterkt relatie



Transitie naar product- en procesfocus in metaalsector

De afgelopen jaren heeft een steeds grotere groep metaalbedrijven meer oog gekregen de aspecten product en proces binnen de strategie. De grote concurrentie, ook vanuit het buitenland, dwingt echter tot verdere stappen.

De bedrijven die zich in de loop der jaren hebben weten te onderscheiden op product en/of proces hebben dit alleen kunnen doen door te investeren. Sommigen hebben zich zelfs getransformeerd van zogeheten jobbers, die eenvoudige producten fabriceren op basis van klantspecificaties, tot module bouwer of system supplier. Het Twentse Norma is hiervan een voorbeeld. Hoewel er in de metaalsector jobbers actief zullen blijven, is deze groep door de beperkte toegevoegde waarde en afhankelijkheid van één of twee afnemers het meest kwetsbaar bij economische tegenwind.

Proces of productfocus versterkt relatie

De bedrijven die de transitie doormaken naar een meer procesgerichte organisatie nemen daarmee geen afscheid van hun relatiefocus. Integendeel, juist door een efficiënt proces bij de leverancier (waardoor just-in-time levering mogelijk wordt) bespaart de afnemer op zijn totale kosten van het inkoopproces. In het geval van productleiderschap wordt de relatie versterkt doordat productontwikkeling in toenemende mate in partnerships gebeurt.

Nieuwe stappen in procesoptimalisatie

‘Flexible manufacturing systems’ brengen metaalbedrijven voorsprong

Procesoptimalisatie gaat in toenemende mate over flexibiliteit, leversnelheid en –betrouwbaarheid. Verdere robotisering speelt hierin een sleutelrol. Enkele metaalbedrijven lopen hierin voorop door de implementatie van flexibele productiesystemen. Hierin verplaatst een robot de te bewerken objecten vanuit een stelling (waar vele tientallen objecten in kunnen) in de machines. Op het systeem kunnen meerdere machines aangesloten worden. De machines zijn op hun beurt voorgeprogrammeerd om de bewerkingen uit te voeren, waarbij tussen honderden gereedschappen automatisch gewisseld kan worden.



Flexibel productiesysteem (FMS)

Op de voorgrond (links en rechts) de machines, er achter de stelling waar objecten afgehaald en opgezet worden door een automatisch transportsysteem. Ook benodigde gereedschappen worden automatisch in de machine geplaatst.

Bron: Van Bilsen Metaal

Dit soort systemen leidt tot lagere productiekosten per eenheid product, een hogere bezettingsgraad en hogere arbeidsproductiviteit. Daarnaast is een steeds belangrijker voordeel de reductie in productietijd en de flexibiliteit in het systeem om meerdere producttypes en series te draaien. Voor de afnemer (OEM-er) is leverbetrouwbaarheid en snelheid cruciaal en met flexibele productiesystemen zetten toeleveranciers vanuit de metaal hierin een nieuwe stap.

Procesoptimalisatie bij productleiders

Productleiders zijn vooral vertegenwoordigd in het hoge segment en/of op zeer specialistische terreinen binnen de metaalbewerking. In veel gevallen hebben deze metaalbedrijven ook de relatie hoog in het vaandel staan en zijn betrokken bij productontwikkeling. Het gaat dan om toeleveranciers van wereldwijde, hoogwaardige industrie, zoals de medische, luchtvaart of halfgeleiderindustrie. Deze metaalbedrijven maken over het algemeen uiterst precieze producten met een hoge kwaliteit materiaal. Naast de focus op product en relatie zullen deze bedrijven meer inzetten op manarme productie. Niet alleen om concurrerend te blijven qua prijs, maar bovenal om een grotere snelheid en flexibiliteit te realiseren en tegelijkertijd minder afhankelijk te worden van de schaarser wordende factor arbeid. Wel blijven bij deze productleiders een aantal arbeidsintensieve processen bestaan, zoals R&D en nacontrole van producten.

Procesoptimalisatie in de praktijk



KMWE zet in op manarme productie

KMWE opereert, als toeleverancier van onder meer de luchtvaart- en halfgeleiderindustrie, in het hoogwaardige segment. KMWE heeft een vestiging in Maleisië, een joint-venture in Turkije en twee productielocaties in Eindhoven: één voor componenten en één voor precisie-modules en systemen. Hoewel KMWE kan worden getypeerd als product- en relatiegericht bedrijf is toenemende aandacht voor de procesontwikkeling nodig. Als het gaat om de productie wordt het onderscheid gemaakt tussen de zogeheten man-flex (één man per machine of groepje van machines) en de auto-flex fabriek (meer gerobotiseerd d.m.v. machinecellen). KMWE wil een grotere

rol voor de auto-flex fabriek. Op dit moment zijn twaalf machines gekoppeld met robots die de producten doorgeven ter verdere bewerking. De nieuwste generatie van machines draaien nu de eerste productie. Hierin worden producten met een pallet-interface, ruw materiaal en gereedschappen door de robot aan verschillende machines toegeleverd. De nieuwste ontwikkelingen binnen KMWE zijn het tijdens het freesproces meten van producten. Daarnaast is KMWE bezig met het direct vermeten van de eindproducten en het automatisch genereren van de bijbehorende kwaliteitsrapportage. Dit geheel



van procesoptimalisatie gebeurt niet alleen om aantrekkelijk te blijven qua prijs, maar ook om minder afhankelijk te worden van de schaarser wordende factor vakkundige arbeid en toch de ambitie van omzetgroei binnen Nederland te realiseren. Een efficiënt productieproces valt en staat met een goed voorbereidingsproces. Met name de logistieke processen en een efficiënte informatieafwisseling tussen bedrijven spelen daarin een grote rol, zeker in het 'high mix, low volume' segment waarin KMWE opereert.



Procesoptimalisatie bij Van Bilsen Metaal

Van Bilsen Metaal (Ermelo) kent een zeer divers palet aan afnemers, waarbij geen klant meer dan 20% van de toegevoegde waarde van Van Bilsen vertegenwoordigt. De meeste producten die bewerkt worden zijn regelmatig weerkerend in series van minder dan 5.000 stuks per jaar. Op dat vlak opereert Van Bilsen in het middensegment van de markt. Wel bezit Van Bilsen de ISO-TS normering, wat staat voor kwaliteit op het gebied van procesbeheersing

en -beheer. Als toeleverancier staat de relatie, het samenwerken, met de klant (van de klant) centraal. Dit wordt met klantteams ingevuld door te excelleren in het beheersen van het totaalproces. De teamleden beslaan samen het totale proces en communiceren met de relevante organisatielagen bij de klant. Mede door het in 2007 in gebruik genomen (tweede) FMS-systeem (zie pagina 8) weet Van Bilsen flexibiliteit in het productieproces te koppelen aan een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Hierbij wordt gelet op de

totale kosten van een inkoopproces van de klant. De volgende stappen in procesoptimalisering zijn het nog beter beheren van alle externe en interne communicatie over een klant of product (relatiebeheersysteem) en het werken met Continue Verbeter Teams waar ook externen/klanten in participeren. In 2012 wordt begonnen met het opzetten van een derde FMS-systeem in een net nieuw gebouwde hal voor de bewerking van producten van ruim 1 bij 1 meter.

Automatisering vergt aanpassing bedrijfsvoering en organisatie

Resultatenrekening metaalbewerkende industrie, gemiddelde 2006–2009*

Omzet	100
Inkoop	55
Brutomarge	45
Personeel	23
Huisvesting	2
Energie	1
Kosten machines / apparatuur	2
Overig	6
Afschrijvingen	3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	8

* meer recente cijfers (nog) niet beschikbaar

Bron: CBS

Groeiend aandeel robots en systemen in totale investeringen

Verdere procesoptimalisatie in de metaalsector, waaronder manarme en 24/7 productie, leidt ertoe dat er, naast machines, sterker geïnvesteerd zal worden in robots en andere productiesystemen.

24/7 productie heeft gevolgen voor bedrijfsvoering

De overgang naar een 24/7 productie heeft ingrijpende gevolgen voor de bedrijfsvoering en organisatie. Automatiseren dient daarom te gebeuren vanuit een strategische visie passend bij eigenaar en cultuur van het bedrijf.

Bij automatisering daalt het aandeel personeelskosten. De afgelopen jaren bedroeg dit gemiddeld 23%, maar dit zal naar verwachting tenderen naar 20% of zelfs lager. Door grotere investeringen in machines en installaties zullen afschrijvingen en mogelijk energiekosten en rentelasten stijgen. In de zoektocht naar een optimale kostenstructuur zullen deze nieuwe verhoudingen tot andere keuzes leiden. Welke flexibele schil is nog nodig bij een beduidend kleiner personeelsbestand? Welke type financiering voor de machines en installaties is voor mijn bedrijf optimaal?

Groeiend belang onderhoud biedt kansen voor machinefabrikanten

De betrouwbaarheid van het productiesysteem is cruciaal in een succesvolle 24/7-productie. Daarom zal er meer aandacht komen voor preventief onderhoud. Door de complexiteit van machines en systemen zal dit onderhoud steeds vaker uitbesteed worden aan derden. Voor fabrikanten van machines kan de kwaliteit van de (onderhouds)service een groter onderscheidend element worden.

Automatisering rekening houdend met kapitaalstructuur

Procesautomatisering vergt investeringen en dus financiering. Bij financiering met vreemd vermogen kunnen bij een teruglopende omzet financiële problemen ontstaan vanwege rente- en aflossingsverplichtingen. Daarom is het essentieel om bij investeringen stil te staan bij de meest passende kapitaalstructuur, zodat de financiële flexibiliteit van het bedrijf niet in het geding komt. Een belangrijk onderdeel hierin is het tijdig betrekken van financiers (aandeelhouders, participatiemaatschappijen en banken) bij ontwikkelingen die de liquiditeit beïnvloeden.

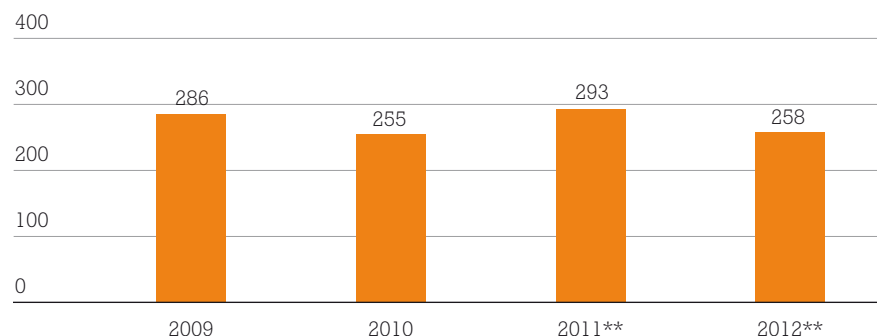
In focus: de machines

Bijna € 300 miljoen aan nieuwe machines in gebruik genomen.

De Nederlandse metaalbewerkende industrie investeerde in 2011 naar schatting bijna € 300 miljoen in nieuwe machines en installaties. Bij de grootste groep van bedrijven ging het om uitbreidingsinvesteringen (41%), bij een iets kleinere groep (37%) om vervangingsinvesteringen. Voor 18% van de bedrijven is efficiencyverhoging de reden van investeren (automatiseren, mechaniseren of de introductie van een nieuwe techniek)¹.

Investerings metaalbewerkende industrie in machines en installaties*, 2009-2012

x € 1 mln.



* investeringen worden geteld bij ingebruikname machine

** raming ING Economisch Bureau

Bron: CBS

¹ Bron: Investeringsenquête CBS

Sneller, nauwkeuriger, zuiniger

Veel machines zitten nu in de fase van doorontwikkeling. Er worden geen revolutionaire nieuwe technieken toegepast (met uitzondering wellicht van 3D-printen, maar de schaal waarop dit wordt toegepast is nog klein), maar de bewerkingsmachines winnen steeds iets aan snelheid, nauwkeurigheid en zuinigheid. Met name dat laatste element krijgt de laatste jaren meer aandacht. Niet alleen bespaart dit energiekosten (30% besparing scheelt een gemiddeld metaalbedrijf 0,4% marge), ook passen energiezuinige machines in een 'duurzame' uitstraling van een bedrijf.

Complexiteit van machine compenseren met eenvoudiger besturingssysteem

Naast de betere prestaties van nieuwe machines op het vlak van snelheid en nauwkeurigheid neemt ook de functionaliteit van machines toe. Zeker bij precisie-onderdelen is het noodzakelijk een object zo min mogelijk te verplaatsen om afwijkingen, hoe minimaal ook, te voorkomen. Tegenover de toegenomen complexiteit van de technische kant van de machines, staat een duidelijke ontwikkeling naar eenvoudigere bediening van de machine. Sommige machinefabrikanten, onder andere Hurco en Style, zoeken nadrukkelijk het onderscheidend vermogen in eenvoudiger bediening.

2012 vraagt om keuzes

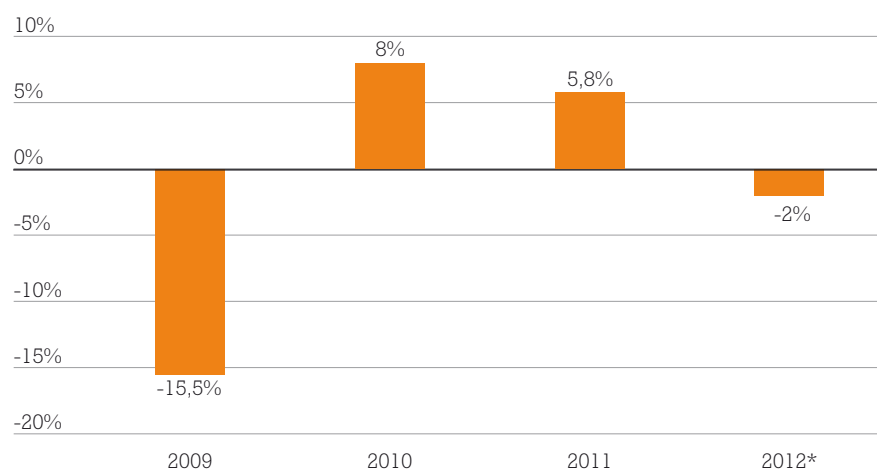
Druk op eindvraag dwingt metaalbedrijven tot keuzes

De Nederlandse metaalsector staat onder druk door de tweede recessie in vier jaar tijd en de structuur van de markt. Met name de fragmentatie van de metaalmarkt en de binnenlandse afzetfocus maakt de sector kwetsbaar. Voor individuele bedrijven liggen er echter ook kansen. Het onderscheidend vermogen van metaalbedrijven wordt in moeilijke tijden vaak pas echt zichtbaar.

Focus op relatie alleen biedt onvoldoende onderscheid

In een sector met ruim 8.600 bedrijven is onderscheidend vermogen geen vanzelfsprekendheid. Met name de groep zogeheten jobbers is kwetsbaar.

Productie metaalsector krimpt weer na twee goede jaren



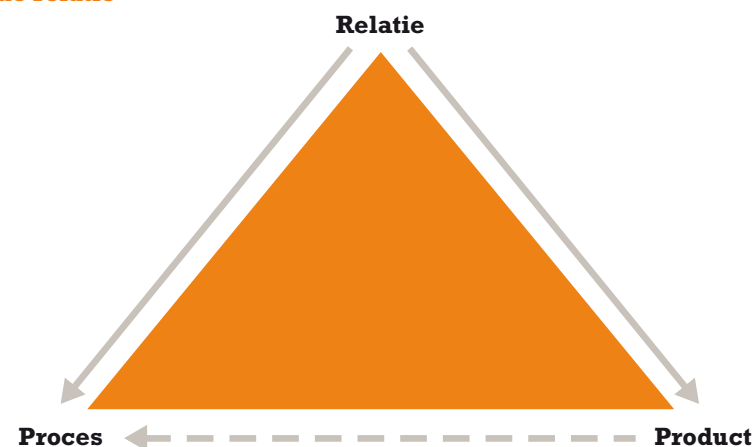
* raming ING Economisch Bureau

Bron: CBS

Veel metaalbedrijven zijn, als (indirecte) toeleverancier aan een OEM'er, relatiegericht. Een procesfocus is echter nodig om succesvol te blijven. Niet ten koste van de relatie, maar ter versterking van de relatie. Verdere automatisering is hierin essentieel. Manarme en 24/7 productie vergt meer van het machinepark, wat kansen biedt voor machinefabrikanten tot onderscheid op het gebied van machinemogelijkheden, betrouwbaarheid en onderhoud.

Van de metaalbewerker vraagt procesoptimalisatie om niet langer de machine centraal te stellen, maar juist het beheersen van de supply chain en de interne processen.

Strategische focus: onderscheid in proces of product ter versterking van de relatie



Bron: Treacy en Wiersema, ING Economisch Bureau

Disclaimer

De informatie in deze publicatie geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen van meningen in deze publicatie. Deze publicatie is opgesteld namens ING Lease (Nederland) B.V., statutair gevestigd te Amsterdam en ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Amsterdam onder nummer 33151871, en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Lease (Nederland) B.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Lease (Nederland) B.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Lease (Nederland) B.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Lease (Nederland) B.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld.

De tekst is afgesloten op 20 februari 2012

Meer weten?
Kijk op INGLease.nl
Of bel met

Michiel van Dijk,
Assetspecialist
ING Lease Nederland
06 30 51 92 35

Rindert Ekhart,
Sectormanager Industrie
06 15 06 61 04

Jurjen Witteveen,
Senior econoom
ING Economisch Bureau
020 563 44 39

