

Minder klantvolgzaamheid, meer interne communicatie

Machinebouwers willen hun klanten vaak op maat bedienen, maar voelen tegelijk de kostendruk. Met engineering-to-order zijn ze te duur uit. Smart customization biedt dan een uitweg tussen standaard en special: producten zodanig standaardiseren dat ze alleen nog maar klantspecifiek hoeven te worden geassembleerd uit een assortiment standaarddelen met beperkte variatie. Succesfactor van assembly-to-order is de communicatie: vaker 'nee' verkopen aan de klant, intern beter afstemmen tussen verkoop, engineering en productie.



Hans Maassen: 'Een productconfigurator vraagt om het afbreken van schotjes tussen interne afdelingen.' Foto: Sam Rentmeester/FMAX

door Hans van Eerden

edere verkoper kan wel een Rolls Royce voor de prijs van een Fiat verkopen.' Hans Maassen van IPL Consultants in Veldhoven schetst het probleem van *engineering-to-order* bedrijven zoals machinebouwers. De verkoper

heeft onvoldoende kennis van wat het product kan en welke waarde het heeft voor de klant. Dus bedingt hij een te lage prijs, want hij is wel gevoelig voor de kostendruk. Van de impact van die special op de eigen organisatie heeft hij echter geen weet. 'Vervolgens lopen ze intern te vloeken om wat hij nu weer heeft verkocht.' Bij veel

bedrijven is de kostenopbouw bovendien niet goed doordacht, weet Maassen. 'Vaak werken bedrijven te veel met algemene toeslagen, waardoor standaardproducten te duur worden en specials juist te goedkoop. Met als gevolg dat klanten uiteindelijk alleen nog voor de specials komen. Soms zie je echt een *overshoot*: dan willen bedrijven de klant altijd ter wille zijn, maar krijgen ze daar te weinig voor betaald.' Te veel klantvolgzaamheid onder het mom van klantvriendelijkheid en te weinig interne communicatie, luidt Maassen's diagnose.

Strategie

Het antwoord op de klem tussen kostendruk en klantvolgzaamheid is *smart customization*, zo schetst Maassen. Niet de engineering van het complete product moet klantspecifiek zijn, maar alleen de uiteindelijke assemblage uit standaarddelen. En die zijn slechts in een beperkt aantal varianten beschikbaar. IPL Consultants, adviesbureau met wortels in de productielogistiek, heeft al diverse machinebouwers – waaronder Rademaker Den Boer, Fico en Lantech – begeleid bij de omslag van engineering-to-order naar *assembly-to-order*. Zo'n traject begint bij de strategie: welk deel van de markt wil een bedrijf bedienen en onder welke condities? Maassen: 'Dus moet je je verdiepen in de toegevoegde waarde van je product voor de klant: waar heeft hij precies geld voor over? Daarvoor moet je het proces van de klant uiteenrafelen. Het product opsplitsen in een aantal functies en subfuncties, waarmee vervolgens in de productopbouw kan worden gevarieerd.' Zo kan een modulaire stuklijst worden opgesteld, die uiteindelijk een vertaling vindt in een productconfigurator. De klant kan kiezen, maar wel uit vooraf door de leverancier vastgelegde varianten.

Schotjes afbreken

Zo'n modulaire productdefinitie vraagt om een integrale benadering waarbij verkoper, ingenieur en productieman samen om tafel zitten. Want de ingenieur kan het wel bedenken, de verkoper moet weten wat hij kan verkopen – zodat hij niet toch steeds weer een special verkoopt – en de productopbouw moet zodanig zijn dat er kosteneffectief valt te produceren en assembleren. Deze vorm van productmanagement is vaak al een grote stap voor een engineering-to-order-bedrijf, heeft Maassen ervaren. 'Achter een productconfigurator moet een 'gezamenlijk beleving' van het product zitten, en dat is mede een kwestie van het afbreken van schotjes tussen interne afdelingen.' Daarmee komt Maassen op het moeilijkste aspect van een overstap naar productconfiguratie, en

dat is de cultuuromslag. 'Als de verkoper altijd met een blanco blaadje naar de klant ging, met een houding van 'zegt u het maar', dan is het lastig om nu opeens met een beperkt aantal oplossingen te komen aanzetten.' En de engineers, de Willie Wortels die in een schuurtje iets hebben bedacht en gebouwd en die altijd voor de mooiste oplossing gaan, moeten nu opeens naar de prijs-prestatieverhouding kijken. 'Die omslag lukt niet zo maar even, het moet landen bij de

'Je kunt alleen 'nee' zeggen tegen een klant als je product onderscheidend is'

mensen, door te blijven herhalen en overtuigen.' De laatste slag, die vaak te vroeg wordt gemaakt en eigenlijk te veel aandacht krijgt, is de automatisering, met de implementatie van een productconfigurator, het optuigen van productmanagement in een PDM-systeem en de koppeling naar de productiebesturing (ERP).

Meer ruimte

De keuze voor standaardmatig werken hoeft niet te betekenen dat een bedrijf geen specials meer levert, aldus Maassen. Maar er moet wel onderscheid worden gemaakt tussen wat van verkoop

Concreet

Bij Rademaker Den Boer in Dalfsen, fabrikant van klantspecifieke ovens, begeleidde IPL de uitwerking van een modulaire productstructuur voor een nieuw ovenconcept en de invoering van een productconfigurator. Dat resulteerde onder meer in betrouwbaardere offertecalculaties, verkorting van de doorlooptijd van offertes voor standaards van een week tot een dag, en orderbevestiging naar de klant na één dag in plaats van een maand.

Semicon-machinebouwer Fico in Duiven schakelde IPL in voor de introductie van een nieuwe productfamilie. Dankzij een nieuwe specificatiewerkwijze en productstructuur (het percen-

tage specials nam af van tachtig naar twintig) halveerde het aantal engineering-uren voor een order en nam de doorlooptijd af.

Pon Power in Papendrecht, leverancier van klantspecifieke Caterpillar powersystemen, wilde terug naar de basis van zijn product, met een opbouw uit voorgedefinieerde bouwstenen. IPL begeleidde de uitwerking van de productstructuur en de voorbereiding op een productconfigurator. De benodigde tijd voor inkoop en werkvoorbereiding werd meer dan gehalveerd, de assemblagetijd nam met dertig procent af en specificatiefouten zijn nu verleden tijd.

rechtstreeks naar productie kan, en wat nog via engineering moet. Beide stromen krijgen een eigen benadering en calculatiemethodiek; de specials vragen een projectmatige aanpak gericht op beheersing van de doorlooptijd, terwijl bij het standaardmatige werken kostenbeheersing vooropstaat. Het verminderen van engineering-to-order hoeft volgens Maassen voor de engineers geen dood in de pot te zijn. Er komt namelijk meer ruimte voor 'echte' eigen productontwikkeling en continue kostenreductie en verbetering van producten. Bovendien vraagt modularisering in de engineering bijvoorbeeld veel aandacht voor het interfacemanagement: standaardmodules moeten in elke mogelijke configuratie

op elkaar passen en zo nodig met elkaar kunnen communiceren.

Abstract

Het is een wat abstract verhaal, beseft Maassen, en het is ook niet voor iedereen weggelegd, wil hij nog even onderstrepen: 'Je kunt alleen 'nee' zeggen tegen een klant als je product onderscheidend is, zodat die klant het echt wil hebben. Het kan niet met een 'me too'-product, want dan kun je je geen 'nee' veroorloven en word je alsnog in de hoek van de specials gedreven.' ●

links
www.ipl.nl