

Alle neuzen richting klant



Van links naar rechts Ton Verschuren, Ed van den Berg en Arjan Bakx: 'Wij hebben dus veel geïnvesteerd om mensen succesvol te laten zijn.' Foto: Sam Rentmeester/FMAX

De organisatie aanpassen om de klant optimaal te kunnen bedienen. Dat is wat Vector heeft gedaan. De klant die een complexe functionaliteit-op-maat wil, krijgt nu te maken met een afdeling toegesneden op het engineeren, assembleren en implementeren van complexe, klantspecifieke systemen. Andere afdelingen zijn er voor klanten die precies kunnen specificeren wat ze willen en vooral behoefte hebben aan een goede logistieke dienstverlening. Of juist een uitstekende after-saleservice.

door Martin van Zaalen

Link Magazine sprak met de komende en gaande statutair directeur, bijgestaan door de directeur Componenten. De drie managers praten gedreven over hun bedrijf Vector Aandrijftechniek, dochteronderneming van SEW EURODRIVE, gespecialiseerd in aandrijvingen en besturingen. Dit Duitse concern (omzet 1,4 miljard euro) levert onder meer motorreductoren - elektromotoren met tandwielkasten - en bijbehorende industriële elektronica. SEW is een wereldwijd opererend familiebedrijf, met productiefabrieken en verkoop- en assemblagevestigingen verspreid over de aardbol. De onderneming is een complete supply chain op zich, gespecialiseerd in het produceren van modulair opgebouwde aandrijvingen.

Voorloper

Eén van de 54 verkoop- en assemblagevestigingen is Vector te Rotterdam. Vector, zo maakt de komende statutair directeur Arjan Bakx duidelijk, is niet zomaar één van die 54, maar vervult strategisch gezien een voorlopersfunctie. Het gehele SEW-bedrijfsproces kent tegenwoordig drie kernactiviteiten, maar in Rotterdam vind je die drie ook al terug in de nieuwe organisatie, als afzonderlijke afdelingen, verklaart Bakx. Die drie kernactiviteiten - logistieke dienstverlening, systeemleverantie en after sales & serviceleverantie - zijn ontwikkeld om verschillende typen klanten zo goed mogelijk te bedienen. 'Voorheen', schetst de huidige statutair directeur Ed van den Berg, 'bediende elke verkoper elk type klant, maar wij merkten dat dat beter kon.'

Drie kernactiviteiten

'Al veel eerder zijn daarom', vult directeur Componenten Ton Verschuren aan, 'onze engineers onze verkopers gaan ondersteunen bij de verkoop van complexe applicaties.' De activiteit van systeemleverantie waar hij hier op doelt, bedient die klanten die een complex probleem hebben waarvoor *state-of-the-art* aandrijftechnologie een oplossing kan zijn. Van den Berg: 'Wij hebben bijvoorbeeld geleverd voor de Vliegende Hollander, een attractie op de Efteling, waarin wel honderd aandrijvingen en de nodige besturingen van ons verwerkt zijn. We zorgen dat wat de klant wil aan beweging, richting, vermogen en snelheid vertaald wordt in specificaties en dat engineeren we vervolgens.' Zo'n klant, legt Bakx uit, 'vraagt iets heel anders van ons dan de klant die precies weet welk type aandrijving, welke specifieke configuratie hij nodig heeft. In technisch opzicht heeft die klant geen hulp nodig; voor hem is het belangrijker dat wij voor hem een uitstekende logistieke dienstverlener zijn, een leverbetrouwbaarheid hebben van nagenoeg honderd procent tegen de laagste integrale kosten.' De derde kernactiviteit - after sales & service - richt zich op beide klantgroepen, al ligt de ondersteuning van de klant die met een complex systeem-op-maat geholpen is op een veel hoger niveau. 'Bij zo'n klant installeren we alles, implementeren de software, zorgen voor de in-

bedrijfstelling en het onderhoud, geven trainingen aan de gebruikers, enzovoort.'

Procesoriëntatie

Langs de lijnen van deze drie kernactiviteiten is de organisatie in Rotterdam van ruim 200 man groot nu niet langer traditioneel functioneel ingericht - met afdelingen Inkoop, Productie, Verkoop, et cetera - maar procesgeoriënteerd, zo duidt Bakx. Per 1 maart kent Vector dan ook de organisatieonderdelen Componenten (kernactiviteit logistieke dienstverlening), Systemen (systeemleverantie) en Service (after sales & serviceleverantie). 'Per afdeling zijn alle activiteiten samengebracht die nodig zijn om de bijbehorende klantbehoefte optimaal te kunnen vervullen. De organisatie is dus helemaal aangepast aan de klant. De afdeling Systemen herbergt dus een geheel ander type aandacht voor de klant dan Componenten.'

Managen op activiteiten

Verschuren onderstreept: 'We werkten hier in feite al langer zo. Al sinds de invoering van Vector 2000.' Daarmee duidt hij op het geesteskind van Bakx, die met de invoering van deze strategie, voordat hij voor enige jaren als strategisch planner naar het hoofdkwartier van SEW vertrok, een begin had gemaakt. Kern daarvan is: meer toegevoegde waarde genereren voor de klant tegen

lagere integrale kosten. Dit door het stellen van heldere doelen, het formuleren van activiteiten om ze te realiseren, het meten van die realisatie en het sturen op de meetresultaten. Bakx legt uit: 'Als manager kun je wel als doel stellen een groei te realiseren van tien procent, maar die groei zelf kun je niet managen. De activiteiten die aan die groei kunnen bijdragen, lenen zich daar wel voor. Wij sturen daarom op

'Voorheen bediende elke verkoper elk type klant, maar wij merkten dat dat beter kon'

die activiteiten die nodig zijn om het hogere doel van op winst gerichte groei in een bepaald marktsegment te bereiken.' Van den Berg vult aan: 'Wij hebben dus veel geïnvesteerd om mensen succesvol te laten zijn. Door ze er voortdurend op te wijzen wat de waarde ervan is als een klant bijvoorbeeld hier op bezoek komt en met eigen ogen ons productieproces kan aanschouwen. En door hun prestaties te meten. We werken met prestatie-indicatoren, verbonden aan de ondernemingsdoelen, om bijvoorbeeld in kaart te brengen hoe vaak iemand de klant hier bezoekt, maar ook hoeveel *leads* naar potentiële klanten iemand genereert.'

Verschuren: 'En we werken met een platformstrategie: eerst analyseren we wat voor een soort klanten waar zitten en wat hun potentie is en dat vertalen we naar doelen en activiteiten voor onze mensen die voor die klanten verantwoordelijk zijn. We volgen wat onze mensen richting die klant ondernemen en registreren dat in SAP CRM. Is er een bezoekverslag gemaakt, een offerte uitgebracht, is die offerte nagevraagd, et cetera.

Wij praten daar voortdurend over met onze mensen, ook over de noodzaak van die voortdurende registratie van hun handelen. Ja, we zijn daar al enige jaren mee bezig; zo'n proces gaat geleidelijk want je hebt wel met mensen te maken.' De bedoeling is dat op den duur elke SEW-vestiging conform de driekernactiviteitenstrategie gaat werken en ook organisatorisch - klantgericht - ingericht wordt. SEW wil verder integreren en doet dat aan de hand van het Rotterdamse voorbeeld. ●

links
www.vector.nu