



5 oplossingen voor 5 dilemma's van CEO's in de kapitaalgoederenindustrie

Management Samenvatting

Deze samenvatting is bestemd voor directieleden van organisaties die opereren in de internationale B2B industrie voor kapitaalgoederen. Meer in het bijzonder voor fabrikanten of distributeurs met regionale fabrieksvestigingen en/of onafhankelijke dealerorganisaties.

Medio 2015 heb ik ±35 bedrijven geïnterviewd voor een onderzoek naar de vraag of de lange termijn automotieve trends ook herkenbaar zijn in aanverwante sectoren van de kapitaalgoederenindustrie. In Oktober 2015 wordt het onderzoek gepubliceerd samen met de Vereniging Logistiek Management (VLM).

Geheel los van bovenstaand onderzoek, kwamen tijdens de interviews herhaaldelijk andere thema's ter sprake die het management in alle onderzochte sectoren bezig hield. Ik heb een 5-tal kernvraagstukken onderscheiden die direct verband houden met belangrijke succesfactoren in de kapitaalgoederensector. Het blijkt dat directie en management weliswaar veel aandacht en energie besteedt aan deze kernvraagstukken maar dat de meeste bedrijven niet in voldoende mate in staat zijn geweest om de gewenste verbeteringen te realiseren.

In deze samenvatting doe ik vanuit mijn persoonlijke ervaring een aantal analyses en aanbevelingen. Indien mijn aanpak u aanspreekt, kunt contact met mij opnemen via www.fjbosmaninterim.com/contact. Indien u de volledige versie van het E-book wilt downloaden, klik dan [hier](#).

5 oplossingen voor 5 dilemma's van CEO's (Samenvatting)

1. Onze groeistrategie is wel goed maar de uitvoering hapert...

Groei gaat te langzaam waardoor we niet kunnen voorblijven op de concurrent. Als CEO zou u uw mandaat kunnen gebruiken om uw doelstellingen en een tijdsplan af te dwingen. Maar daarmee gaat men voorbij aan de kwaliteiten van uw MT leden. Grote kans dat ze eerder trager dan sneller gaan werken.

Analyse. Er ontbreekt verbinding tussen strategie en operatie. Begrip van het geheel is onvolledig.

Actie. Er moet transparantie tot stand komen tussen strategie en operatie. De organisatie moet weten hoe zij ervoor staat en wat van ze verwacht wordt. De korte en lange termijn doelstellingen moeten zó helder en meetbaar worden gemaakt dat middle management de vertaling naar operationele plannen zonder problemen kan maken. Ontwerp een systeem van regelmatige terugkoppeling van resultaten vanuit de operatie. Ontwikkel managementcompetenties zodat top management het voorbeeld is voor middle management en zij weer het voorbeeld kunnen zijn voor de operatie.

2. We zijn niet tevreden met ons verdienmodel, hoe kan dat beter?

Om de teruglopende omzet te compenseren hebben we de laatste jaren al flink in de kosten gesneden, maar we lijken er maar niet bovenop te kunnen komen. Als we niets doen, moeten we binnenkort nog verder gaan saneren. Ik wil voorkomen dat we in een negatieve spiraal terechtkomen.

Analyse. Rücksichtslos kosten besparen is geen afdoende oplossing voor het probleem van krimp in de markt. Grote kans dat op kosten wordt bespaard die juist wel moeten worden gemaakt om de continuïteit te waarborgen.

Actie. Inzicht in de totale ketenontwikkelingen is nodig. Procesverbeteringen die voor uw eigen onderneming te groot of te zwaar zijn kunnen samen met ketenpartners opgepakt worden, waardoor (onnodige) concurrentie ook nog wordt voorkomen. Creëer inzicht in de kosten en baten van iedere inkomensstroom. Evalueer waarom processen minder netto bijdragen. Vaak zijn dit geschikte kandidaat-processen voor efficiencyverbetering. Geef prioriteit aan de processen met de meeste klantwaarde. Omdenken is noodzakelijk, van "het kostenniveau bepaalt de marge" naar "toegevoegde waarde bepaalt de marge".

3. Mijn klanten worden steeds minder loyaal

We weten dat de markt steeds concurrerender wordt, maar dat men voor een paar procent minder al vreemd gaat is wel erg kort door de bocht. Het kan jaren duren voordat we weer aan tafel komen bij die klanten. Hoe kunnen we onze klanten behouden en er ook nog wat aan verdienen?

Analyse. De beslissing om de volgende voertuig te kopen van hetzelfde merk wordt grotendeels genomen op basis van de praktijkervaringen met de after sales belofte.

Actie. Zorg er daarom voor dat de after sales belofte ruimschoots worden waargemaakt. Het prijsniveau moet marktconform zijn maar het totale dienstverleningspakket moet bovengemiddeld zijn. Investeren in CRM en data-technologie zijn nodig om preventieve onderhoudsacties naar klanten en leveranciers te organiseren. Echter niet alleen op het gebied van technologie is verbetering nodig. Het gesprek met de klant met een klacht is alles bepalend voor zijn toekomstige beslissing. Dat gesprek moet professioneel gevoerd worden. Beschouw elke klacht als een geschenk. Neem het in ontvangst, bedank de klant ervoor en geef regelmatig follow-up tot het opgelost is.

5 oplossingen voor 5 dilemma's van CEO's (Samenvatting)

4. Hoe ga ik om met cultuurverschillen?

Mijn team bestaat uit hoog gekwalificeerde managers met uiteenlopende nationaliteiten. De cultuurverschillen zijn groot. Afspraken lijken steeds 'anders te zijn begrepen' wat vaak leidt tot vertraging en veel frustratie. Hoe moet ik daarmee omgaan?

Analyse. Iedere cultuur vindt dat zijn cultuur de norm is. Andere culturen worden dan vanuit die norm beoordeeld.

Actie. Probeer hiervan weg te blijven en probeer te luisteren naar wat er bedoeld wordt i.p.v. te reageren op wat er gezegd wordt. Toon informeel belangstelling voor de wijze waarop de ander een situatie heeft ervaren en geef aan hoe u dat hebt ervaren. Bespreek de verschillen, niet om ze op te lossen maar om elkaar beter te begrijpen. Overweeg voorlichting geven hoe de afzonderlijke culturen (verschillend) denken over leiderschap, beslissingen nemen, respect en omgang met kritiek.

5. Volgens mij zit er nog veel verspilling in het bedrijf.

Als ik zo door het bedrijf loop, zie ik dat er nog behoorlijk wat dingen niet goed genoeg lopen. Volgens mij kunnen we ons nog heel wat ergernis én kosten besparen.

Analyse. Verbeteringen in het verleden hebben geleid tot sub optimalisatie.

Actie. Stop met het managen van werk en begin met het managen van mensen en processen. Laat uw mensen trainen in procesverbetering. Manage op grond van feiten, vermijd veronderstellingen. Betrek de organisatie in het zoeken naar verbeteringen. Laat multifunctionele teams de problematiek beschrijven en het doel benoemen wat bereikt moet worden. Meet dan **wat** er echt gebeurt in het proces. Ga dan analyseren **waarom** het gebeurt, en ga **dan pas** de beste oplossing kiezen en zorg voor goede borging. Zorg dat vernieuwende mensen ruimte krijgen om te werken aan nieuwe verbeteringen.

Over de auteur

Mijn naam is Frans Bosman (1959), eigenaar van FJ Bosman Interim. Ruim 25 jaar werkzaam in de internationale kapitaalgoederenindustrie waarvan ±10 jaar als Interim Manager. Ik heb diverse senior management functies bekleed op het gebied van strategieontwikkeling en uitvoering in onder meer Corporate Planning, Pricing, S&OP, Inkoop, Materials Handling, Customer Support en After Sales.

Ik heb gewoond en gewerkt in Hong Kong, Verenigde Staten, Midden- en Zuid Amerika, Australië, Nieuw Zeeland en Nederland. Ik heb in uiteenlopende culturen uitgebreide ervaring opgedaan met turnaround management, verbetertrajecten en de optimalisatie van bedrijfsprocessen.

Ik ben gespecialiseerd in het verbeteren van After Sales organisaties en het waarborgen van een optimale communicatie tussen Productie, Marketing, Sales en After Sales. Ik realiseer **winstoptimalisatie** door het voorkomen van verspilling, efficiencyverbetering, kostenbesparing en het vergroten van **klanttevredenheid** en loyaliteit.

FJ Bosman Interim

T. +31 (0)6 513 17 554

E. info@fjbosmaninterim.com

W. www.fjbosmaninterim.com.