

Strategie Ontwikkeling

De situatie

Een fabrikant van machines ten behoeve van de Bouw had geen goed gevoel bij zijn huidige aanpak. De groei was er al een paar jaar uit. Bovendien stond de marge onder steeds grotere druk. De economie verkeerde in recessie. Er was bij afnemers een grote overcapaciteit door het teruglopen van orders in de utiliteitsbouw.

Als reactie daarop greep men naar het wapen van productontwikkeling. Dat resulteerde in de ontwikkeling en productie van kranen voor jachthavens. De producten onderscheidden zich in twee typen: seriematig en stuksproductie op klantspecificatie. De kwaliteit van de producten was van een hoog niveau. Toezeggingen aan klanten konden echter slecht worden nagekomen vanwege gebrekkige planning en herhaaldelijk veranderen van prioriteiten in de productie.

Lokaal bediende men de markt zowel via technische groothandels als rechtstreeks aan de eindgebruiker. Voor de laatste groep is gekozen omdat men veel marge miste. Een kanaalconflict was het gevolg.



Postbus 746
3800 Amersfoort
Nijverheidsweg N 59b
3812 PK Amersfoort
T +31 (0)33 433 04 61
F +31 (0)33 433 04 62
E info@dmcbv.nl
I www.dmcbv.nl

Analyse

Er werd een business definitie opgesteld op basis van de toenmalige situatie. Hieruit werd zowel het bedrijf als de markt geanalyseerd hetgeen leidde tot inzicht in de knelpunten. Twee kernpunten zijn gedefinieerd:

1. Twee productieprocessen en geen planning

Gevolgen: Inefficiency in de productie leidt tot stagnatie in het proces, hetgeen kostenverhoging in de hand werkt. Bovendien wisselt de engineeringafdeling tijden van grote werkdruk af met perioden van overcapaciteit.

2. Kanaalconflict

Gevolgen: Imago onder druk door loyaliteitsgebrek richting het distributie- kanaal waardoor de vraag negatief wordt beïnvloed.

De gekozen strategie

Er is afscheid genomen van seriematige productie vanwege het feit dat de stuksproductie beter paste bij het bedrijf. De planning is beter georganiseerd door strakke leiding en ondersteuning door nieuwe planningsoftware en ERP software. Men heeft de markt uitgebreid naar West Europa, omdat uit onderzoek bleek dat de producten qua kwaliteit en functionaliteit uitermate geschikt waren voor toepassing in de grote landen rondom Nederland. Het indirecte distributiekanaal is vaarwel gezegd, omdat imagoherstel grote kosten met zich mee zou brengen en omdat de klantspecifieke producten veel know how nodig hebben in de productiedefinitiefase. Die kennis is lastig over te dragen aan derden.

Resultaat

Er is inmiddels een kleine omzetgroei gerealiseerd en door effecten is het netto resultaat in positieve zin teruggekeerd en de omzet is gegroeid met 4%.