

'De kansen liggen vaak dichterbij dan je denkt'

Deze maand is voor de tweede keer de zogeheten workshop^{plus} 'Naar nieuwe en stevige klantrelaties' gestart. Industriebank LIOF, de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij BOM en Stichting Techniek en Marketing (STEM) bieden mkb'ers tegen een schappelijke prijs de kans om zich eens uitvoerig in hun marktpositie te verdiepen. Een paar deelnemers uit het programma van vorig jaar vertellen hoe ze er nu nog hun voordeel mee doen.

De deelnemers krijgen een stevig programma voorgeschoteld, dat veel verder gaat dan een workshop alleen. In drie bijeenkomsten van zes uur passen onderwerpen de revue als *business drivers*, waarde-innovatie, *capabilities to compete* en positionering. Tussen de bijeenkomsten door maken ze een concurrentiebenchmark, stellen hun product/markt-combinaties vast en komen uiteindelijk tot een direct toepasbaar marktaanvalsplan. En tussentijds krijgen

bedrijfsleider Henk van Hoek. 'In de Nederlandse maakindustrie is echter van alles gaande. We moeten meer concurreren, hoger in de keten opereren. Daarom wilden we onze sterke punten graag goed en gestructureerd in kaart brengen en kijken wat dat betekent voor onze klantcontacten. Normaal neem je daar niet de tijd voor.'

TMF levert onderdelen en sub-assemblages voor industriële toepassingen en heeft zijn klanten (oem'ers) onder meer

'We hebben samen echt uitgebreid ons licht laten schijnen op de organisatie'

ze ook nog drie keer bezoek van de STEM-consultants, die hen ondersteunen bij de opdrachten. De workshop moet de ondernemers een heldere, winstgevendende commerciële strategie opleveren. 'Onze fabriek heeft de puur product geïntendeerde houding allang verlaten. We kijken nu voor alles naar actuele business issues van onze klanten en proberen daarop in te spelen', zegt directeur-eigenaar Wiek Vrinds van de Tilburgse Machinefabriek (acht medewerkers). Hij deed de workshop samen met zijn

in de semi-conductor-, de elektronica- en de verpakkingindustrie. 'We hebben een aantal goede vaste relaties. Die relaties hebben we tijdens de workshop uitgebreid geanalyseerd. Wat doen we nu precies dat ons bij hen zo succesvol maakt? Waar zit ons duurzaam concurrentievoordeel? Wat ons bij de huidige klanten goed afgaat, kunnen we actief inzetten bij de werving van nieuwe klanten, realiseerden we ons.' Vrinds kan zijn grootste succesfactoren moeiteloos noemen: 'We scoren hoog op flexibiliteit, we



Jos Kox: 'We hebben een x aantal mensen en een x aantal machine-uren. Het is simpelweg steeds een kwestie van goed kiezen voor wie je die uren maakt.' Foto: Bart van Overbeeke

zijn echte klantenbinders. Ontzorgen vind ik een mooi woord: we ontzorgen onze klanten door complete toelevertrajecten voor onze rekening te nemen.' Het was in het begin van de workshop wel even wennen aan alle marketingkretten en theorieën, stelt Vrinds. Maar hij heeft er uiteindelijk gewoon uitgepikt wat hij kon gebruiken. 'En de cursusleiders wisten alles goed naar de praktijk te vertalen.'

Frisse kijk

Een van de andere deelnemers, directeur Jos Kox van machinefabriek Van den Elsen in het Brabantse Bergeyk, vond het uiterst prettig om de individuele ondersteuning te krijgen van een aantal commerciële experts. 'We hebben samen echt uitgebreid ons licht laten schijnen op de organisatie. Het zette me weer expliciet aan het nadenken over de vraag of we wel op de goede weg zitten.' Zijn fabriek met tien medewerkers is gespecialiseerd in fijnmechanisch werk en levert machineonderdelen aan klanten als de Agio

Sigarenfabrieken, Interbrew en Nebato. 'De consultants waren relatief a-technisch, maar hadden daarom een frisse kijk op de zaak. Ook wij hebben het gehad over de vraag hoe ons bedrijf zich kan onderscheiden. Ik verstuurde voorheen bijvoorbeeld wel eens een mailing met een vrij algemeen verhaal. Nu leg ik een specifieke boodschap neer waar een klant echt iets mee kan.'

Vrinds en Kox hebben beiden geen ingrijpende veranderingen doorgevoerd. Hun koers is goed, hebben ze bevestigd gekregen. Kox: 'Er is behoefte aan dit soort bedrijven. Middelgrote eindfabrikanten of toeleveranciers willen werken met kleinere flexibele bedrijven die met hen meedenken.' Eigenlijk is het een bekend verhaal, vervolgt hij: 'We moeten zo hoog en direct mogelijk in de keten proberen te werken. Daar ben ik me nog eens bewust van geworden.'

Benchmarken

Kox vond het overigens wel lastig om een goede concurrentie-analyse te maken. 'Iedere klant heeft zijn eigen netwerk van toeleveranciers en het is geen geheim welke partijen daartussen zitten. Maar vooral het benchmarken is niet makkelijk. Welk cijfer moet je jezelf geven ten



Wiek Vrinds: 'Onze fabriek heeft de puur productgeïntereerde houding allang verlaten.' Foto: Bart van Overbeeke

Concurrentiepositie verstevigen

De workshop^{plus} 'Naar nieuwe en stevige klantrelaties' is onderdeel van het BOM/LIOF-programma 'Make It' dat de concurrentiepositie van de industrie in Zuidoost-Nederland wil versterken. Toeleverende bedrijven in de industrie staan sterk onder druk nu de economische groei stagneert, aldus de initiatiefnemers van de workshop. Mkb'ers moeten hard werken aan goede relaties met de juiste klanten. Opdrachtgevers worden steeds kritischer en willen weten wat de toeleveranciers voor meerwaarde hebben. Dus moeten de toeleveranciers precies weten wat er in hun markten speelt en denken oplossingen in plaats van kale producten. De workshop maakt de mkb'ers daarvan bewust en geeft hen concrete middelen in handen.

Het complete Make-It-programma telt diverse actielijnen:

- Intelligente Systemen (over het belang van software in producten)
- Imago (om de technologieregio Zuid-Nederland duidelijk te profileren)

- Toeleveren x Uitbesteden (waarbij bijvoorbeeld samenwerkingsrelaties aan de hand van de Demand Chain Navigator in kaart worden gebracht)
- Industrie Universiteit (om (ontslagen) kenniswerkers door te leiden naar innovatietrajecten in het mkb)
- Automotive (om de Zuid-Nederlandse automotive bedrijvigheid te ondersteunen, onder meer via het Automotive Technology Centre in Eindhoven)
- Strategie (om te bepalen hoe het zit met de positie en de kansen voor de maakindustrie, zie ook het verhaal 'Onderzoek Berenschot naar toekomstperspectief Zuid-Nederlandse maakindustrie verhit de gemoederen' in Link 1/2004)

links

- 1 www.bom.nl
- 1 www.liof.nl
- 1 www.stemsite.nl

opzichte van die collega-bedrijven? Hoe moet je je positie objectief inschatten? Het is een kwestie van eerlijk zijn tegenover jezelf en het ook expliciet aan de

zoeken en continu je tijd in acquisitie steken, maar de kansen liggen vaak dichterbij dan je denkt. Contacten die enigszins waren verwaterd, heb ik weer opgepakt.'

'Welk cijfer moet je jezelf geven ten opzichte van die collega-bedrijven'

klanten vragen.' Hij heeft ervan geleerd dat zijn bedrijf het niet slecht doet. De key succesfactor is volgens Kox dat machinefabriek Van den Elsen altijd alle afspraken nakomt. 'Doe je dat een paar keer niet, dan kun je het vergeten.' Daarbij blijft Kox scherp op zijn prijzen letten, hoewel hij niet voor prijsvechters werkt. 'We doen eerlijk en open zaken. Ik heb een reëel, concurrerend prijsniveau en als opdrachtgevers onze bedragen niet willen betalen, dan moeten ze een andere toeleverancier zoeken. Al is dat vasthouden aan een goede prijs in slechtere tijden natuurlijk niet altijd gemakkelijk.'

Het was ook een doelstelling van Kox om op zoek te gaan naar nieuwe klanten, met name in nieuwe branches. 'Maar gaandeweg de workshop bedacht ik dat ons bestaande klantenportfolio eveneens meer mogelijkheden bood. Je kunt het ver gaan

Kox en Vrinds vonden het interessant om verhalen van andere deelnemers te horen, al liet iedereen logischerwijs niet het achterste van zijn tong zien. Het was vorig jaar zomer, geen florissante periode in de industrie. 'Ik had daarom wel veel meer deelnemers verwacht', zegt Kox. 'Als je in moeilijke tijden ergens aan moet werken, is wel die markt kant.'

links

Workshop^{plus} programma's vinden plaats op de competenties marketing, engineering, inkoop, productie, logistiek en HRM. Meer informatie:

- T (077) 320 81 08, Bert de Wit (LIOF)
- E bdewit@liof.nl
- 1 www.vdelsen-mf.nl
- 1 www.machinefabriek.nl