

SMART CUSTOMIZATION IS MENSENWERK

TOPIC
SMART CUSTOMIZATION

Elk op hun eigen manier zijn Nederlandse oem'ers, vaak wereldspelers in hun niche, bezig smart customization 'aan te vliegen'. Ze pakken het organisch op in eigen kring of huren gelijk een externe consultant in, ze beginnen vanuit sales of doen het meteen integraal. De een zoekt doorlooptijdverkorting, de ander wil de kennis van zijn (vergrijzende) engineers gestructureerd vastleggen. Over één ding zijn ze het eens: het gaat over mensen. Hoe krijg je de medewerkers mee, laat je de stem van klanten meeklinken en betrek je toeleveranciers erbij? Conclusie: voor de invoering van slimme standaardisering is geen standaardrecept voorhanden.

DOOR HANS VAN EERDEN

De rondetafel discussie over *smart customization* (slimme standaardisering van de klantvraag naar ordercreatie) op 23 januari in restaurant Slangenvet te Breukelen is een initiatief van Link Magazine en Post en Dekker. Deze Amsterdamse *system developer* helpt oem'ers bij het integraal modulair ontwerpen van productfamilies en met de overgang van *engineering-to-order* naar *configure-to-order*. De deelnemers hoeven niet meer overtuigd te worden van standaardisatie, slimme modularisatie, integraal productontwerp, *configure-to-order*, productfamilies en wat dies meer zij. Aan tafel is men 'om', en al kortere of langere tijd met het onderwerp aan de slag. Omdat het maatwerk niet meer beheersbaar is, omdat de levertijd korter moet, omdat de groeiende organisatie meer productstructuur behoeft, omdat de engineering-kennis in systemen moet worden vastgelegd, omdat sales moet weten wat het wel en niet kan verkopen, omdat ... Het zijn de strategische opgaven waar de wereldwijd opererende nichespelers uit de Nederlandse maakindustrie mee worstelen. In allerlei opzichten kan smart customization hen helpen hun concurrentiepositie (ook ten opzichte van 'low cost') te verstevigen. Daar is geen discussie over. Nee, de vraag is vooral hoe zij hun eigen

organisatie en externe partijen zoals klanten en toeleveranciers meekrijgen.

TRUCJE AFLEREN

'Het invoeren van smart customization is een veranderproces, waarin je de mensen moet meenemen', zegt gespreksleider Annemarie Mulder, managementcoach organisatieontwikkeling bij FME, bij wijze van aftrap. 'Wij hebben het belang van interne samenwerking onderschat', legt Frank de Klein van Houdijk Holland (handling-

hun trucje af? Want het nieuwe trucje, *configure-to-order* (CTO), is wezenlijk anders en moeilijk aan te leren voor die mannen.' Bart Spuijbroek van Tetra Pak Cheese and Powder Systems (procesinstallaties voor zuivelproducenten, Heerenveen) haakt daarop in. 'Is het wel fair om van medewerkers te verwachten dat ze op hun 55e nog anders gaan werken? Sales wil flexibel kunnen verkopen, operations wil zijn processen strak inrichten, engineers 'fröbelen' liefst eindeloos aan hun ontwerp. Wij hebben het verandermanagement onderschat, hadden eerder het totale proces moeten bekijken en daar externen bij betrekken. Vorig jaar hebben we een externe projectmanager aangetrokken voor de modularisatie van ons portfolio. Doordat hij z'n focus daar volledig op kon richten, boekten we meer voortgang.'

EXTERNE EXPERTISE

Is meteen een externe consultant inschakelen nodig, wil Annemarie Mulder weten. Tot voor een paar jaar had hij nog nooit van smart customization gehoord, bekent Theo Ammeraal van AmbaFlex (transportsystemen, Zwaag). 'We

'Multidisciplinair werken gaat niet vanzelf, dus dan kunnen externe ogen dwingen'

systemen voor koekjes en biscuits, Vlaardingen) meteen maar een pijnpunt op tafel. 'Je zit met de klassieke tegenstelling tussen verkoop en operations. Hoe krijg je verkoop, dat altijd wil scoren, zover dat ze meer standaard gaan verkopen? En hoe krijg je mensen die al twintig jaar gewend zijn *engineering-to-order* (ETO) te doen, van

waren goed in ons kunstje om klanten op maat te bedienen, maar slechts een paar mensen beheren dat. Vanwege onze groei, we tellen nu 160 medewerkers, moesten we die kennis over meer mensen gaan verdelen en zijn we zelf begonnen om ons aanbod meer gestructureerd, modulair op te bouwen. Daar zijn intern meerdere partijen





Om tafel in Breukelen: Theo Ammeraal, directeur AmbaFlex; Koen Boot, chief information officer Vencomatic Group; Eric-Jan Dekker, directeur Post en Dekker; Frank de Klein, directeur operations Houdijk Holland; Christophe Krug, algemeen directeur Hosokawa Micron; Annemarie Mulder, managementconsultant & coach, FME; Bart Spuijbroek, manager global evaporator & dryer portfolio Tetra Pak Cheese and Powder Systems. Foto's: Sam Rentmeester

voor nodig. Je hebt natuurlijk productkennis nodig, maar je moet ook de communicatie met allerlei it-systemen regelen. Om dat door het hele bedrijf uit te rollen, heb je externe expertise nodig.' In eigen huis is de kennis lang niet altijd aanwezig, illustreert De Klein voor engineering. 'De ervaren mensen zitten nog in hun ETO-trucje en de onervaren mensen – wij zijn de afgelopen jaren in omvang verdubbeld – hebben de kennis nog niet. Voorheen verliep engineering van mechanica via elektronica naar software; met configure-to-order moet je meer multidisciplinair gaan werken. Dat gaat niet vanzelf, dus dan kunnen externe ogen dwingen.' Ambaflex kijkt bij het aannemen van nieuwe mensen expliciet naar hun 'geschiktheid qua toekomstig werken', CTO inbegrepen, meldt Ammeraal.

DRAAGVLAK

Multidisciplinariteit begint bij het team dat de



kar moet trekken voor de invoering van smart customization. 'Daar moeten ook de mensen van business bij', zegt Eric-Jan Dekker van Post en Dekker. 'Je moet veel aandacht besteden aan de samenstelling van dat team, alle groepen binnen je bedrijf erbij betrekken. Er is één label 'configure-to-order', maar je moet iedereen kunnen vertellen wat dat voor hem of haar betekent.' Sleutelpersonen op de verschillende afdelingen moeten de 'kartrekkers' in zo'n team worden, heeft Koen Boot van de Vencomatic Group (pluimveestal- en eierverwerkingssystemen, Eersel) geleerd. 'Zij nemen dan de rest van de mensen mee.' Hosokawa Micron (installaties voor poederverwerking, Doetinchem) is ongeveer een jaar bezig, zegt Christophe Krug: 'De processen van onze klanten zijn allemaal specifiek, waardoor er in de loop der jaren talloze uitvoeringen voor de verschillende markten kwamen en ons realisatieproces onvoldoende betrouwbaar werd. Om dat te rationaliseren, hebben we Post en Dekker gevraagd te kijken of smart customization iets voor ons is. Een externe kan je daarbij een spiegel voorhouden, laten zien dat er een andere wereld mogelijk is dan de jouwe. We wilden een groot draagvlak, dus moesten alle afdelingen een stem krijgen. Ga bijvoorbeeld met een ingenieur niet meteen over CTO praten. We hebben de mensen eerst gevraagd wat er nog onderzocht moest worden.' Het veranderproces vraagt om een passende managementstijl, waarin veel ruimte is voor dialoog en ervaringen delen, zo interpreteert Mulder. De Klein: 'Breng het binnen de belevingswereld van de mensen, maak het

interessant voor hen, zodat ze zien dat het hun ook voordeel brengt en hun positie niet bedreigt.' Een ingenieur hoeft dan bijvoorbeeld niet alleen maar 'productie' van klantspecifieke orders te draaien, maar krijgt meer tijd voor echte innovatie. 'Dat behoeft veel uitleg en herhaling. Verandering wekt altijd weerstand, waarvan velen de achterliggende redenen moeilijk kunnen doorzien. Als je echt multidisciplinair werkt, moet je bijvoorbeeld reviews met een grote groep mensen doen. Lastig, zegt men dan, maar eigenlijk bedoelen techneuten dat ze liever veilig in een kleine besloten groep willen reviewen en 'bekokstoven' hoe het ontwerp eruit gaat zien.' Dat terwijl grote, multidisciplinaire reviews juist heel productief zijn, aldus Dekker, omdat vanzelfsprekendheden ter discussie worden gesteld en de discussie daarover tot slimme verbeteringen kan leiden. Betrokkenheid van alle interne partijen is lonend, wil hij maar zeggen.

INKOOP EN VERKOOP

Belangrijk is ook de externe betrokkenheid, zegt Krug. 'Toeleveranciers kunnen met ideeën komen voor kostenbesparing en efficiencyverbetering bij de productie van standaardcomponenten.' Inkoop moet inderdaad onderdeel uitmaken van de transitie, vult Dekker aan. 'Want met configure-to-order stap je anders naar de keten. Er is minder tijdsdruk omdat je minder klantspecifiek op order laat maken en je vraagt van je leverancier juist meer meedenken. Inkoop krijgt dus een

LEES VERDER OP PAGINA 43

meer strategische rol.’ Anderzijds is er natuurlijk de stem van de klant. Vencomatic begon de invoering van smart customization bij verkoop, om dealers overal ter wereld in staat te stellen grip te houden op wat zij moesten verkopen, vertelt Koen Boot. ‘Vanwege de explosie aan mogelijke varianten moesten we anders gaan configureren. Wij verkopen onze systemen als bouwpakketten met een handleiding, maar de vertaling van de klantwens naar een onderdelenlijst was niet meer te automatiseren, waardoor te veel tijd in de voorbereiding verloren ging. Voor de acceptatie hebben we onze dealers betrokken bij het ontwerpen van de interface voor de *sales-configurator*.’ Punt is wel dat verkopers altijd een kortetermijninterpretatie van de klantwens geven, terwijl het bij standaardisatie om een productportfolio gaat, dus over de langere termijn. Daarom moeten ook engineering en r&d in gesprek met de klant. Een cruciaal hulpmiddel daarbij is een eigen proeffabriek of andere testfaciliteit, vertelt Spuijbroek: ‘Tetra Pak heeft wereldwijd tien proeffabrieken; dat zijn onze belangrijkste verkopers. Daar kun je met de technen van de klant praten.’ Krug valt bij: ‘De technen en r&d-mensen die in onze proeffabriek komen testen, zijn een bron van inspiratie voor de lange-termijnproductontwikkeling, en dus voeding voor CTO.’

VALKUIL

Elk op hun eigen manier zorgen inkoop en verkoop voor externe input. Consultants doen dat als onafhankelijke derde. Maar hen binnenhalen kent wel een valkuil, tekent Frank de Klein nog aan. ‘Zij nemen de lead. De eigen mensen moeten echter het meeste werk doen, zodat het niet omvalt als de consultant vertrekt.’ Spuijbroek: ‘Je moet het werk van de consultant goed borgen.’ Dekker: ‘Aan het eind van het project ligt er een mooie productfamilie, nu moet het bedrijf die gaan borgen.’ Het is daarom cruciaal productmanagement te gaan invoeren of versterken, luidt de consensus aan tafel. Dat heeft onder meer als taak de *business rules* vast te leggen: wat zijn standaardmogelijkheden in een product, wat zijn varianten en opties, welke combinaties zijn mogelijk en wat blijft maatwerk? Christophe Krug: ‘Wij hebben onderschat hoeveel discussie dat intern oplevert.’ In principe kan het aantal combinaties oneindig worden, weet Theo Amme-raal. ‘De automotive doet dat slim, die biedt voorkeurscombinaties aan, bijvoorbeeld met een sportpakket, anders explodeert het aantal keuzemogelijkheden.’ Wat standaard is kan per land nog verschillen, vult Koen Boot aan. ‘We hebben dealers uit de verschillende landen betrokken bij het vaststellen van de business rules, om te bepalen welke vragen wij via de salesconfigurator aan hen moeten stellen, zodat zij zich kunnen vinden in het resultaat.’ Belangrijk is dat een productmanager het perspectief van de middellange termijn

hanteert, het gaat immers om de productlevenscyclus, heeft Frank de Klein geleerd. ‘Daar waar verkoop overwegend met inkopers en besluitvormers over concrete investeringen op korte termijn praat, is het van groot belang dat men vanuit een productmanagementactiviteit ook met de r&d’ers en andere technen bij de klant in gesprek gaat over toekomstige ontwikkelingen.’

IN BEWEGING

Annemarie Mulder legt de vraag neer wat de beste condities zijn voor invoering van smart customization: urgentie of juist ‘het dak repareren als de zon schijnt’. Beide situaties kunnen een passend vertrekpunt zijn, vindt men aan tafel. Belangrijk is dat directie/management de noodzaak en de opbrengsten duidelijk kan maken, in gesprekken met medewerkers het voordeel nog beter laat zien. Een nuttige suggestie aan het eind van een avond waar de deelnemers elk op hun manier inspiratie hebben opgedaan voor een volgende stap, zoals het proces van verkoop naar de gehele organisatie verbreden, toch een externe consultant inhuren of de productmanagementfunctie duidelijker definiëren. Tegelijk komen telkens nieuwe vragen en uitdagingen op. Al was het maar omdat de techniek, bijvoorbeeld voor het 3D-configureren van producten, niet stilstaat en de markt – en dus de klantwens – continu in beweging is. Dat noopt Annemarie Mulder om te concluderen: ‘Smart customization is nooit klaar.’ ●