

MASTER

De keuze voor de rol van een generieke mainsupplier

de Jonge, Philia A.

Award date:
2001

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

ARW
2001
BDK

3849

VERTROUWELIJK

NIET UITLEENBAAR

DE KEUZE VOOR DE ROL VAN
EEN GENERIEKE MAINSUPPLIER



KM
PRE

TU/e 

Sammenvatting afstudeerproject

KMWE Precisie

De keuze voor de rol van een generieke mainsupplier

- De kracht van KMWE Precisie moet liggen in het samenspel van de divisies -

Bedrijfsbegeleider : N. van der Velden
KMWE Precisie
Adjunct Director

Universiteitsbegeleiding : ir. C.P.M. Govers
Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management
Capaciteitsgroep Organisatiekunde

dr. ir. W. van Vuuren
Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management
Capaciteitsgroep Organisatiekunde

ir. L.J.M. Haffmans
Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management
Capaciteitsgroep Accounting, Finance and Marketing

Universiteitsbeoordelaar: prof. dr. G.M. Duysters
Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management
Capaciteitsgroep Organisatiekunde

Student : Philia de Jonge
Identiteitsnummer: 415953
Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management

Eindhoven, september 2001

Abstract

This report describes the theoretical meaning of the position of a mainsupplier with respect to the internal organisation of KMWE Precisie. Looking at the positioning, strategy and structure, te report gives an overview of the current position of KMWE Precisie in the demand chain and the necessary steps KMWE Precisie has to make, to become a succesful mainsupplier in the demand chain.

Voorwoord

Ter afsluiting van de studie Technologie Management aan de Technische Universiteit Eindhoven, heb ik mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd bij KMWE Precisie Eindhoven B.V. Dit rapport is het resultaat van al datgene waar ik me de afgelopen acht maanden bij KMWE Precisie in heb verdiept. Begin februari ben ik van start gegaan en heb ik met veel medewerkers van KMWE Precisie kennis gemaakt. Even wennen aan het inklokken om kwart voor acht, maar een kop koffie maakte dit altijd vrij snel goed. Nu is het al weer eind september; de afgelopen dagen, weken en maanden zijn echt voorbij gevlogen. Een goed teken denk ik. Ik kijk dan ook met veel plezier terug op deze periode.

Het was een tijd waarin ik veel heb geleerd; over het bedrijfsleven en mezelf. Dit heb ik vooral te danken aan mijn bedrijfsbegeleider Norbert van der Velden. Door alle drukte heen, wist hij altijd wel even tijd vrij te maken voor uitleg en boeiende verhalen. Op een goede manier heeft hij me bij alles geholpen en heb ik het bedrijfsleven van dichtbij mogen ervaren; het netwerk event in het Evoluon, de Glovia-bijeenkomsten en de vele leerzame gesprekken.

Ook wil ik mijn begeleiders van de Technische Universiteit bedanken. In de eerste plaats Cor Govers, die mij op weg heeft geholpen tijdens het toch wel wat spannende begin. Zijn bemoedigende steun was altijd daar. Ik wens hem veel sterkte toe tijdens deze moeilijke periode. Ik wil Wim van Vuuren bedanken voor zijn sturende rol tijdens mijn afstudeerperiode. Na elk gesprek bracht hij mij weer op nieuwe ideeën en kon ik weer met volle moed aan de slag. Tevens wil ik Leo Haffmans bedanken voor al zijn nuttige input die hij heeft geleverd op het gebied van toelevering. Gelukkig hamerde hij nog wel eens op de planning. Immers, de tijd ging zo snel. De SMILE-bijeenkomsten waren altijd erg nuttig, doordat er onderling altijd veel kennis uitgewisseld werd. Dit bleef niet alleen bij de bijeenkomsten; ook de wekelijkse mails met Geertje, Petra en Astrid waren goede en leuke up-dates.

Tenslotte ben ik mijn ouders, Rob, Harwil, Francis, Barbara en de We knows zeer dankbaar. Met name de laatste weken was het een drukke periode, waar een aanmoedigend woordje me altijd goed deed. Hoe dan ook, door mijn tijd bij KMWE Precisie ben ik een hele ervaring rijker geworden en heb ik enorm veel geleerd! Kortom, een mooie ervaring om mijn studententijd op de Technische Universiteit af te sluiten.

Philia de Jonge
Eindhoven, 26 september 2001

Ten geleide

Elke onderneming wordt in toenemende mate geconfronteerd met prominente factoren als snelle technologische ontwikkelingen, hevige concurrentie en individualisering van de marktvraag. De combinatie van deze factoren maakt dat serieuze aandacht voor innovatie een 'must' is, immers de markt vraagt in een snel tempo om nieuwe producten. Traditionele benaderingen zoals kostenreductie, productieverbeteringen en kwaliteitsverbeteringen zijn niet langer meer voldoende om de concurrentiestrijd te overleven. Voor veel industriële bedrijven is het dan ook van levensbelang om voldoende innovatief te zijn en is innovatie een belangrijke determinant in het verstevigen van de concurrentiepositie. [Feringa]

Innovatie is een zeer breed gedefinieerd begrip; 'op basis van specifieke kennis en vaardigheden het ontwikkelen en succesvol introduceren van iets 'nieuws' in de maatschappij. Met iets 'nieuws' wordt een product of proces bedoeld, dat een voor de klant herkenbaar nieuwe functionaliteit heeft in vergelijking met een bestaand product of proces. Dit kunnen zowel product- of procesverbeteringen betreffen als ook complete doorbraak –en platform innovaties (zie begrippenlijst). [Wheelwright]

Het SMILE-project van de Technische Universiteit staat in het teken van innovatie en is gericht op het Nederlandse hightech Midden en Klein Bedrijf (MKB). Meerdere MKB ondernemingen nemen deel aan het SMILE –project, dat staat voor Small and Medium Innovatively Leading Enterprises. Het merendeel van de ondernemingen hebben wel zicht op hun innovatievermogen¹, maar meten niet op een systematische wijze de prestaties op het gebied van innovatie. Een dergelijke meting kan gebruikt worden voor oordeelsvorming en het bewaken van de innovatieprestatie en kan een krachtig hulpmiddel zijn om gericht te werken aan de verbetering van de innovatieprestatie.

Ook KMWE Precisie Eindhoven B.V. toonde interesse in het SMILE-project en stelde zichzelf de vraag of de prestaties op het gebied van innovatie voldoende zijn en of er mogelijke verbeteropties wenselijk en mogelijk zijn. Bij KMWE Precisie spelen echter moeilijker definitie problemen omtrent het begrip innovatie. KMWE Precisie is een speler in de toeleveringsindustrie van de technische maakindustrie. Een capaciteitsgeoriënteerd bedrijf als KMWE Precisie werkt niet met herkenbaar nieuwe producten, maar men biedt minder 'grijpbare' functionaliteiten of capabilities aan.

De doelstelling van het SMILE-project is kennis en middelen ontwikkelen, welke gebruikt kunnen worden bij industriële MKB bedrijven, om activiteiten te ontwerpen en managen, teneinde de commerciële, technische en financiële prestaties te verbeteren. Indien de innovatieprestatie van een onderneming verbetert, zal dit uiteindelijk ook resulteren in verbetering van de totale business prestatie. De bovenstaande doelstelling is op te delen in een drietal onderdelen:

- De ontwikkeling van een audit² instrument voor het meten van de innovatieprestatie, op zowel commercieel, technisch als financieel gebied.
- De ontwikkeling van een audit instrument, gericht op de kwaliteit van een zestal deelprocessen. Deze deelprocessen vormen de basis voor innovatie binnen een onderneming.
- Het opstellen van een verbeterprogramma ter stimulering van het innovatievermogen van de onderneming. [SMILE-documentatie]

Voorafgaand aan dit onderzoek is door het SMILE-team een soort van SMILE-standaard geformuleerd, waarin de deelprocessen zijn gedefinieerd, een standaard vragenlijst is opgesteld en de beoordelingsmethode van de audit is gekozen. Daarnaast stonden de maandelijkse SMILE-bijeenkomsten altijd in het teken van onderlinge kennisuitwisseling.

¹ Innovatievermogen: het vermogen van een organisatie om innovatieve processen efficiënt en effectief op gang te brengen en te voltooien.

² Audit: een audit is een zelfbeoordelingssysteem van een organisatie gericht op een specifiek onderwerp.

Aan het onderzoek bij KMWE Precisie, is een enigszins andere wending gegeven dan de standaard SMILE-opzet. Zodoende staat tijdens het verbeterprogramma niet zozeer het innovatievermogen van KMWE Precisie centraal, maar ligt de focus voornamelijk op de interne organisatie van KWME Precisie. Hoe dit besluit heeft plaatsgevonden en hoe het verbeterprogramma is ingevuld, leest u in dit onderzoeksrapport.

Dit rapport is een samenvatting van het afstudeerproject bij KMWE Precisie. Vanwege het zeer vertrouwelijke karakter, is alleen de samenvatting openbaar gemaakt.

Samenvatting

De markt vraagt in een snel tempo om nieuwe producten. Voor veel bedrijven is het dan ook van levensbelang om voldoende innovatief te zijn en is innovatie een belangrijke determinant in het verstevigen van de concurrentiepositie. Het SMILE-project, dat staat voor Small and Medium Innovatively Leading Enterprises, staat in het teken van innovatie binnen het Nederlandse hightech MKB bedrijf. KMWE Precisie Eindhoven B.V. heeft destijds ook interesse getoond in het SMILE-project. KMWE Precisie is een speler in de toeleveringsindustrie van de technische maakindustrie; de demand chain. Op dit moment wordt de demand chain gekenmerkt door structurele veranderingen. Steeds meer eindproducenten trekken zich terug uit het echte maakproces en ontwikkelen zich tot industriële dienstverleners. Het gevolg is dat ook van toeleveranciers wordt verwacht dat zij op een hoger niveau gaan opereren en dat zij op het gebied van ontwikkeling, kennis, kwaliteit en professionaliteit met hun klanten meegroeien. Als reactie op de veranderende vraag van de uitbestedende industrie, is KMWE Precisie in een zeer kort tijdsbestek doorgesloegen van een jobber met alleen fijnmechanische bewerkingen naar een mainsupplier. Dit houdt in dat een deel van zowel de ontwikkeling als de vervaardiging voor de rekening van KMWE Precisie komt. Destijds is het aantal divisies toegenomen tot een vijftal divisies met elk een eigen kerncompetentie; fijnmechanica, rollertechniek, mechatronica, protobouw en engineering. Als gevolg van deze explosieve groei, is een moment van bezinning aangebroken. Immers, als mainsupplier dient KMWE Precisie te beschikken over ontwikkelcapaciteit en innovatievermogen. Zodoende stelde KMWE Precisie zichzelf de vraag, wat de huidige prestaties op het gebied van ontwikkeling en innovatie zijn en waar er in de organisatie op het gebied van innovatie verbeteringslagen mogelijk zijn.

De doelstelling van het SMILE-project is kennis en middelen ontwikkelen om activiteiten op het gebied van innovatie te ontwerpen en managen, teneinde de commerciële, technische en financiële prestaties te verbeteren. Met behulp van een audit instrument, is de innovatieprestatie en de kwaliteit van een zestal deelprocessen, die de basis vormen voor innovatie binnen een organisatie, gemeten. Hiertoe is een vragenlijst samengesteld voor circa 25 respondenten van KMWE Precisie. Teneinde de innovatieprestatie te beoordelen, is een drietal systemen doorgelicht; het commerciële, technische en financiële systeem. Daarnaast is, aan de hand van een 5-punts beoordelingsschaal, de kwaliteit de deelprocessen beoordeeld. Dit betreffen basisstrategie en leiderschap; innovatiestrategie en innovatiecultuur; ideegeneratie; productplanning; product- en procesontwikkeling; competentieontwikkeling en middelenverwerving. Op een aantal punten is van de SMILE-standaard afgeweken. Bij KMWE Precisie spelen namelijk moeilijker definitieproblemen omtrent het begrip innovatie. Een capaciteitsgeoriënteerd bedrijf als KMWE Precisie werkt niet met herkenbaar nieuwe producten, maar biedt minder 'grijpbare' capabilities aan. De score van het deelproces 'innovatiestrategie en innovatiecultuur' scoorde het laagst. KMWE Precisie blijkt nog een erg ordergestuurde en producttoeleverende organisatie te zijn, waar innovatie nog niet hoog op de strategische agenda staat. Mede doordat het innovatieconcept nog niet heerst binnen KMWE Precisie, heeft de audit niet alleen in inzichten op het gebied van innovatie geresulteerd. Uit een gedegen knelpuntenanalyse van alle toelichtingen van de zijde van de respondenten, is gebleken dat veel problemen van meer organisatorische aard zijn. De knelpunten zijn geclusterd tot een viertal hoofdthema's. Na een uitvoerige discussieronde en prioriteitstelling met het Management Team is besloten een intern georiënteerd verbeterprogramma uit te voeren waarbij innovatie niet op de voorgrond staat; te karakteriseren als een strategisch en organisatorisch vraagstuk. De vraag is met welke organisatie KMWE Precisie de 'capabilities' naar de markt brengt en of dit conform de organisatie van een generieke mainsupplier is?

Veel toeleveranciers ambiëren de positie van een mainsupplier, maar onderschatten de consequenties hiervan en blijven ergens halverwege hangen. De manier waarop KMWE Precisie zich naar buiten toe presenteert als generieke mainsupplier en hoe de organisatie intern werkt, zijn ook zaken die niet geheel parallel lopen; door de enorme groei en de huidige marktontwikkelingen, is KMWE Precisie min of meer de focus zoekgeraakt. Op basis van het voorgaande is de probleemstelling voor het verbeterprogramma bij KMWE Precisie gedefinieerd en vervolgens vertaald in een opdrachtformulering.

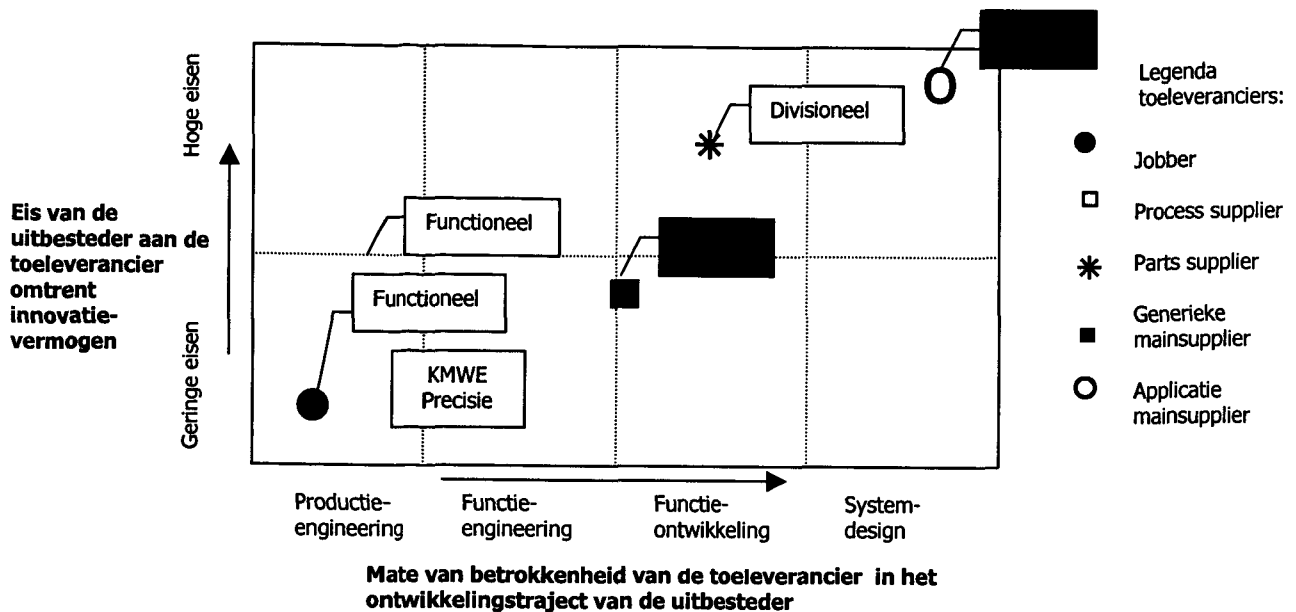
- *Gezien de marktpositionering als generieke mainsupplier, hoe zou KMWE Precisie zich intern moeten organiseren, zodat de verschillende bedrijfsonderdelen een positieve bijdrage leveren aan de ketenpositie van een generieke mainsupplier?*
- *Geef een kritische beoordeling waar KMWE Precisie staat in de demand chain en geef in de vorm van een stappenplan weer welk traject KMWE Precisie nog moet doorlopen om met succes de rol van een generieke mainsupplier te kunnen vervullen.*

Om te beoordelen waar KMWE Precisie op dit moment staat in de demand chain, is een theoretische verdiepingsslag gemaakt in de verschillende ketenposities van de demand chain. De ketenposities van een jobber en de mainsupplier worden hier nader toegelicht:

- De jobber biedt een capaciteitspakket aan en produceert louter op klantspecificatie. In principe verkoopt de jobber alleen maar 'ja' of 'nee' aan de uitbesteder en voegt weinig 'eigens' toe aan de productspecificaties.
- De mainsupplier is succesvol in zowel het maak- als het ontwerptraject, waarbij de koppeling tussen het ontwikkelen en produceren altijd gehandhaafd moet blijven. Hierbij heeft de mainsupplier de expliciete keuze gemaakt om *zelf* te kunnen ontwikkelen en integraal de zorg over te nemen van de uitbesteder, door de rol te vervullen van 'integrator'. Op het niveau van mainsupplier wordt onderscheid gemaakt in enerzijds de generieke mainsupplier en anderzijds de applicatiemainsupplier.
 - De succesfactor van een generieke mainsupplier is gelegen in het feit, dat deze een combinatie van ontwikkelkennis, maakkennis en organisatietalent kan aanbieden. Naast het al dan niet accepteren van een order, moet eerst de vraag 'gematched' worden met de interne mogelijkheden van de toeleverancier, resulterend in een toenemend aantal informatiestromen.
 - De applicatie mainsupplier specialiseert zich op specifieke toepassingsgebieden van bepaalde technologieën, waarbij de 'drive' uit gaat richting expertiseontwikkeling.

De toeleverancier dient prioriteiten te stellen ten aanzien van de diepgang waarmee hij kennis op wil bouwen en betrokken wil zijn bij de productontwikkeling van de uitbesteder. Hiertoe is een onderscheid gemaakt van verschillende gradaties van betrokkenheid bij het ontwikkelingsproces van de uitbesteder. Deze gradaties lopen op van efficiëntie verbeteringen, de zogenaamde productie-engineering, tot aan de ontwikkeling van een compleet systeem, het zogenaamde system design. Indien een toeleverancier zich puur richt op efficiëntie verbeteringen van een proces, bevindt de toeleverancier zich in een enigszins kwetsbare positie; de toeleverancier kan door de uitbesteder volledig worden uitgespeeld op basis van kosten. Daarom draait het in de demand chain in toenemende mate om het creëren van onderscheidend vermogen door focusering en kennisopbouw. Niet alleen de intern aanwezige ontwikkelkennis speelt een belangrijke rol, ook de mate waarin de uitbesteder innovatie en ontwikkelcapaciteit van een toeleverancier eist, speelt een belangrijke rol. Dit is afhankelijk van de configuratie van het product, het innovatietempo en de kerncompetenties van de uitbesteder zelf.

De theoretische achtergrond van de diverse ketenposities, de gradaties van betrokkenheid bij het ontwikkelproces en de eisen aan de toeleverancier, zijn gecombineerd tot een theoretisch ideaalplaatje. Daarnaast is gekeken, wat een bepaalde ketenpositie betekent voor de interne organisatie van de toeleverancier. Zo is het doel van een functionele organisatiestructuur maximale efficiëntie en kennisopbouw in een bepaalde bewerking bereiken. Deze structuur valt het beste te rijmen met de ketenpositie van een jobber. Indien veel flexibiliteit is geboden, zal de voorkeur uitgaan naar een divisiestructuur. Een mengvorm van beide structuren is de matrixstructuur, waarbij enkele processen centraal en enkele processen decentraal georganiseerd zijn. In figuur I staat het theoretische plaatje afgebeeld. Het is mogelijk om de figuur vanuit twee verschillende mogelijkheden te bekijken. Enerzijds vanuit het perspectief van de uitbesteder, namelijk welk type toeleverancier het beste tot zijn recht komt bij een bepaalde uitbesteder. Anderzijds vanuit het perspectief van de toeleverancier om te bepalen wat het maximaal haalbare niveau is van betrokkenheid tijdens het ontwikkelingstraject van de uitbesteder. In de figuur is ook een tweetal andere ketenposities uit de demand chain weergegeven; deze zijn echter van ondergeschikt belang voor dit onderzoek.



Figuur I: een ideaalplaatje gebaseerd op de theorie

Praktijksituaties wijzen dikwijls anders uit dan in de theorie beschreven staat. Zo ook in het geval van KWME Precisie. Om te bepalen waar KWME Precisie in werkelijkheid staat in de demand chain, is de interne praktijksituatie van KWME Precisie doorgelicht. Hierbij is een verdiepingsslag gemaakt in de strategie en structuur van KWME Precisie alsmede de wisselwerking hiertussen;

- Als uitgangspunt zijn de aanwezige strategische documenten doorgenomen. Op basis van de positionering en de basisstrategie is op globale wijze inzicht gekregen in de weg die KWME Precisie in wil slaan en hoe KWME Precisie deze weg denkt te realiseren. Hierbij wordt zowel een strategie van kostenleiderschap als een differentiatie strategie gehanteerd. De bedrijfsformule die KWME Precisie hiervoor hanteert, is: "de kracht van KWME Precisie moet liggen in het samenspel van de divisies."
- Teneinde inzicht te krijgen in de huidige positie- en procedurestructuur, zijn een aantal inventariserende gesprekken met medewerkers gehouden. Deze gesprekken stonden voornamelijk in het teken van het Bollenmodel (het huidige organisatie model) en de interne processtromen. Het Bollenmodel vormt het fundament van KWME Precisie, met Precisie in de centrale bol en de divisies in de omringende bollen. In theorie draait het om het samenspel tussen de verschillende bedrijfsafdelingen. In de praktijk getuigt de manier waarop invulling wordt gegeven aan het Bollenmodel, juist van weinig samenspel. Als gevolg van de decentralisering in de vorm van divisies, zijn de divisies hun eigen weg gaan leven en zijn er 'eilandjes' in de organisatie ontstaan. Om de processtromen binnen KWME Precisie te bestuderen, is in het primaire proces een duidelijk onderscheid gemaakt in processen met een commercieel karakter (verkoop en inkoop), processen met een sterk technisch karakter (de werkvoorbereiding van het Bedrijfsbureau) en het werkelijke productieproces. Met name de werkvoorbereiding en de productie zijn processen op divisioneel niveau, die 'in de lijn' georganiseerd zijn, waarbij naar maximale efficiëntie wordt gestreefd. Daarnaast zijn er processen met een stroomsgewijs en klantgericht karakter, zoals de accountbenadering, die 'in de keten' georganiseerd zijn.

Na een goed beeld te hebben verkregen van de praktijksituatie van KWME Precisie, is bepaald waar KWME Precisie in de demand chain staat (zie figuur I) en wat KWME Precisie nog niet goed onder de knie heeft om zich als generieke mainsupplier te profileren. Hiertoe is de huidige praktijksituatie van KWME Precisie getoetst aan de theoretische achtergrond van een generieke mainsupplier. Hieruit is gebleken dat KWME Precisie juist op twee essentiële punten van een generieke mainsupplier structureel achterblijft, namelijk 1) de ontwikkelkennis en 2) het organisatie talent.

- 1) De divisie Engineering speelt een te weinig actieve rol en is nog niet in staat om verantwoordelijkheden op het gebied van functie-ontwikkeling van de klant over te nemen. Dit is grotendeels te wijten aan het feit dat KWME Precisie nog weinig proactief is en zich te weinig positioneert op het gebied van ontwikkeling.
- 2) De huidige werking van het Bollenmodel staat het samenspel tussen de verschillende bedrijfsafdelingen in de weg, resulterend in 'eilandjes' en onvoldoende integrale

organisatieafstemming. Op dit moment werkt men vanuit een isolement en denkt men nog zeer activiteit gericht. Integrale organisatie afstemming betreft hier de afstemming tussen meerdere organisatieonderdelen:

- Precisie -> divisie/afdeling. De divisies verwezenlijken nog te veel de 'eigen' doelen. Dit gaat nog al eens ten koste gaan van het overkoepelende doel van Precisie.
- Precisie -> divisie. Als gevolg van het ontbreken van voldoende perspectief en informatie van alle klantstromen tezamen, laat de informatieoverdracht van de afdeling Verkoop op Precisieniveau naar het Bedrijfsbureau op divisieniveau, te wensen over. Zodoende zijn de divisies onvoldoende in staat om zich goed te vormen naar de marktvrage.
- Precisie -> Precisie. Ook de afdeling Inkoop op Precisieniveau mist, als gevolg van het ontbreken van 'verzamelde' klantinformatie, voldoende perspectief om in te kunnen spelen op veranderingen.
- Divisie -> divisie. Voor een groot deel is dit toe te wijzen aan de manier waarop nu de verschillende divisies worden aangestuurd. De functie van 'integrator' wordt nu namelijk vervuld door de manufacturing engineer van de divisie Mechatronica. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de divisie Mechatronica naast assemblage activiteiten 'in de lijn' ook over coördinerende activiteiten 'in de keten' beschikt. Een enigszins verwarrende situatie. Immers, de central bol van Precisie behoort 'integrator' te zijn en de regie in handen te hebben.

De conclusie is dat KMWE Precisie gelegen is tussen de ketenpositie van een jobber en een generieke mainsupplier in. Met name op het gebied van ontwikkeling is nog een forse inhaalslag nodig. Hoe dan ook, zonder dat de interne organisatie goed onder controle is, is het zinloos om het pad van ontwikkeling in te slaan. Zodoende moeten eerst intern de nodige stappen gemaakt worden. Om deze achterstand weg te werken, is een groeipad voor KMWE Precisie opgesteld, om een brede visie de toekomst in te gaan. Het groeipad geeft op logische wijze de globale stappen weer, die KMWE Precisie in de toekomst kan doorlopen, om met succes de rol van generieke mainsupplier te vervullen; a) Business Planning, b) Business Control en c) Kennisopbouw. Het traject van de Business Planning is structureel uitgewerkt en is vertaald in een meer gedetailleerd stappenplan. Dit traject is opgedeeld in respectievelijk de marktpositionering en de structurering van KMWE Precisie. Immers, zonder dat er duidelijkheid omtrent de positionering is, mist de organisatie een éénduidig vertrekpunt.

Stap I

- De divisie Engineering dient meer te gaan betekenen voor geheel KMWE Precisie op het gebied van professioneel projectmanagement en product- en procesontwikkeling. Er moet er voortdurend inspanning geleverd worden om niet-routine matige zaken zoals projecten, in de routine te krijgen.
- Om integrale organisatieafstemming te bereiken, moet het belang van samenspel gecommuniceerd worden. De divisies en afdelingen moeten meerwaarde creëren voor geheel KMWE Precisie, waarbij de gecombineerde prestaties van de divisies en afdelingen groter zijn dan de som van de samenstellende onderdelen; kortom synergie. Daarnaast zal de focus moeten transformeren van een activiteitgeoriënteerde organisatie naar een procesgeoriënteerde organisatie, waarbij verder gekeken wordt dan alleen de eigen activiteiten.

Stap II

Om gevolg te geven aan de positioneringsgebieden en deze te expliciteren in de organisatie, zijn beide positioneringsgebieden verankerd in een voorstel voor een conceptueel ontwerp voor de organisatie van KMWE Precisie. Hiertoe is eerst geïnventariseerd wat de verschillende implicaties zijn van de bovenstaande positioneringsgebieden op bepaalde divisies, afdelingen en functies.

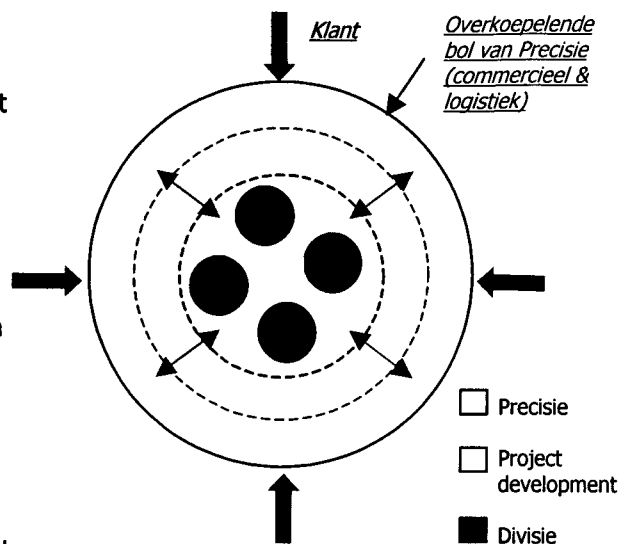
- Professioneel projectmanagement en ontwikkelcapaciteit vragen om een 'eigen' ruimte binnen KMWE Precisie met een eigen organisatievorm; een matrixstructuur. Het voorstel is een Project Development Bureau, dat gezien kan worden als divisie en gecoördineerd wordt door een projectmanager.
- Grip krijgen op centraal en decentraal georganiseerde processen. Een heroriëntatie van de huidige ketenbenadering is noodzakelijk, waarbij de gehele accountbenadering, dus inclusief de logistieke taken van de manufacturing engineer, 'in de keten' op Precisieniveau georganiseerd moeten worden. De focus 'in de lijn' is puur gericht op technische processen. Dan pas wordt duidelijk wie de touwtjes in handen heeft en de rol van 'integrator' vervult, namelijk Precisie. Dit resulteert in

een nieuwe benaming voor de divisie Mechatronica, Modulebouw en een nieuw in te vullen functie 'in de keten'; de supply chain engineer.

- Tenslotte is een extra functionaliteit nodig, die de brugfunctie vervult tussen de afdeling Verkoop op Precisieniveau en het Bedrijfsbureau op divisieniveau; een zogenaamde 'linking pin'. Om een dergelijke brugfunctie in te vullen, is een voorstel gedaan om een 'material manager' aan te stellen.

Stap III

Bij het maken van het voorstel voor een conceptueel onderwerp voor de organisatie van KMWE Precisie, is rekening gehouden met de bovenstaande implicaties. Het resultaat is een uitgekristalliseerd Bollenmodel, waarbij niet is gekozen voor een centrale bol voor Precisie, maar een overkoepelende bol van Precisie. In het conceptueel ontwerp is gebruik gemaakt van een 'logistische schil', waar de klantvraag gematched wordt met de interne mogelijkheden van KMWE Precisie. In feite specialiseert Precisie zich als 'integrator' en is de kennis afkomstig van de divisies, afdelingen en het Project Development Bureau. Deze combinatie van enerzijds integratie in de overkoepelende bol van Precisie en decentralisatie in operationele eenheden, kan tot ambivalentie leiden. Immers, het nastreven van synergie houdt in dat er gedeeltelijk van de focus van de divisies wordt afgeweken. Daarom wordt de nadruk gelegd op een goed functionerend coördinatiemechanisme.



Figuur II: het conceptueel ontwerp

Stap IV

Dit coördinatiemechanisme moet het vermogen creëren om het toenemend aantal informatiestromen en de afstemingsproblemen binnen KMWE Precisie het hoofd te bieden. Het mechanisme werkt van twee kanten, waarbij de nadruk ligt op de integratiefunctie op Precisieniveau. In het mechanisme zit als het ware een 'filter' ingebouwd, dat op basis van prioriteitstelling de externe matched met de interne mogelijkheden. In principe is dit een overlegorgaan tijdens de orderacceptatie, dat bestaat uit de verkoopmanager, de inkoopmanager, de projectmanager en de material manager. Om dit coördinatiemechanisme daadwerkelijk handen en voeten te geven, zijn enkele handreikingen gegeven. Dit zijn onder andere; een samenhangende klanten- en business portfolio; verbetering van de kwaliteit van de orderportefeuille; een Hoofd Productie Plan op Precisieniveau en de invoering van platformen en kennisdomeinen.

Stap V

De laatste stap in het traject van de Business Planning, is procesfase verantwoordelijkheid binnen de organisatie creëren. Door de processen op systematische wijze in een interne waardeketen vast te leggen, wordt het 'proces denken' in onderlinge afhankelijkheden duidelijker. Op deze wijze worden de kaders in de organisatie vastgelegd en kunnen afgebakende werkdomeinen per proces gedefinieerd worden. Op basis van deze werkdomeinen, kan binnen de organisatie procesfase verantwoordelijkheid gecreëerd worden en kunnen uiteindelijk de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedefinieerd worden.

Om de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk te kunnen managen en de individuen aanspreekbaar te maken, moeten de processen 'meetbaar' gemaakt worden. Kortom, de volgende stap maken in het groeipad; het traject van Business Control. Dan is het punt bereikt, dat KMWE Precisie kan streven naar continue verbetering van de processen en is de organisatie fundamenteel stevig en transparant om op eigen kracht te gaan ontwikkelen. Het groeipad maakt duidelijk dat er voldoende uitdagingen voor KMWE Precisie openliggen. Het is maar net hoe proactief KMWE Precisie zich opstelt, om die uitdagingen ook daadwerkelijk aan te gaan.