

MASTER

Een aanzet tot de formulering van een commercieel plan pompen voor de NV Begemann te Helmond

Bijl, A.

Award date:
1985

[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

~~ARW
85
BOK~~

880 880
EIGENDOM STUDIEBIBLIOTHEEK
BEDRIJFSKUNDE

BELEG
WANN

EEN AANZET TOT DE FORMULERING
VAN EEN COMMERCIEEL PLAN POMPEN
VOOR DE N.V. BEGEMANN TE HELMOND

AAN: DE DIRECTIE
VAN: A. BIJL

GELDROP, 12 APRIL 1985

"Organizational decisions depend on informative estimates and expectations that ordinarily differ appreciably from reality".

R.M. Cyert and J.G. March

"An organization so often ends by smothering the very thing which it was created to embody".

K. Boulding

INHOUD

	<u>PAG.</u>	
I	INTRODUCTIE	1
II	PROBLEEMSTELLING EN OPDRACHT	3
II.1	Verantwoording	4
III	SAMENVATTING	9
IV	ANALYSE	11
IV.1	Financiële analyse	11
IV.2	Interne organisatie	24
IV.3	De marketinginstrumenten	29
IV.4	Externe factoren	36
IV.5	Analyse van de literatuur	40
V	CONCLUSIE	46
V.1	De "wildgroei" van het assortiment	47
V.2	De "kwaliteit" van interne organisatie-aspecten	49
V.3	Relatief sterke punten van de pompengroep	50
VI	STRATEGISCHE ALTERNATIEVEN	51
VII	AANBEVELINGEN	55
VIII	ONTBREKENDE ASPECTEN EN VERDER ONDERZOEK	57
IX	GERAADPLEEGDE LITERATUUR	59
	BIJLAGEN	

I INTRODUCTIE

De onderneming, opgericht als Begemann in 1871 op de huidige locatie met de stichting van een ijzergieterij, heeft oorspronkelijk gereedschapswerktuigen gefabriceerd. De latere vervaardiging van centrifugaal pompen was reden tot het predicaat Koninklijk. Nog voor de oorlog werd eveneens aangevangen met de fabricage van staalconstructies.

De huidige N.V. Koninklijke Nederlandsche Machinefabriek voorheen Begemann te Helmond is gespecialiseerd in de vervaardiging van centrifugaal pompen zowel in metaal als in kunststof. Commercieel zijn de activiteiten staal en pompen strikt gescheiden. Op het gebied van productie en fabricage vindt over en weer beperkte toelevering plaats.

De pompenactiviteiten richten zich hoofdzakelijk op de Nederlandse markt. Er wordt slechts incidenteel geëxporteerd en dan nog middels de opdrachtgever in Nederland. De pompen worden gefabriceerd op aanvraag van de klant die zich hoofdzakelijk in industrieën als aardolie, petrochemie en chemie, suiker, marine en scheepvaart en overheid bevinden.

Naast metalen- en kunststof pompen worden onderdelen of reservedelen voor deze en vreemde pompen gefabriceerd, soms als parallellevering, vaak als nalevering. De onderneming omvat nog de eigen gieterij en modelmakerij.

Bij de N.V. zijn op dit moment ongeveer 225 mensen werkzaam, waarvan 77 in de staalbouw, zo'n 121 in de pompen en 27 algemeen*). De directie **) bestaat sinds kort uit een Algemeen Directeur (naast algemene ook commerciële zaken) en een Directeur Productie en Techniek. Voor 1984 was de leiding in handen van één Directeur.

Over 1983 bedroeg de omzet van de gehele onderneming ca. f 23.700.000,- met een nette winst van nog geen f 780.000,-. Het totale vermogen lag rond de f 17.000.000,- in 1983, 13% of f 2.200.000,- daarvoor was eigen vermogen. De aan de beurs verhandelde aandelen van nominaal f 100,- per stuk, kende bij aanvang van de opdracht een dagwaarde van rond de f 104,-. Vanaf 1972 is er geen dividend uitkering geweest.

*) algemene functionarissers: administratie, directie personeelszaken etc.

**) organisatieschema zie bijlage V, blz. V.1.

Het onderzoek bij deze onderneming vond plaats in het kader van een afstudeeropdracht van de Technische Hogeschool Eindhoven, Afdeling Bedrijfskunde, en heeft zich als zodanig beperkt tot de activiteit pompen.

Graag wil ik dan ook op deze plaats een woord van dank richten aan de Heren Nagel, De Vries en Kempen voor de verstrekte begeleiding vanuit de Technische Hogeschool Eindhoven met betrekking tot de uitvoering van mijn afstudeeropdracht.

Tegelijkertijd gaat mijn dank uit naar de Heer Van der Klis voor zijn inspanning in extreme tijden en, zeker niet in de laatste plaats, naar alle functionarissen van de onderneming met in het bijzonder die van de afdeling verkoop-pompen.

II. PROBLEEMSTELLING EN OPDRACHT

Probleemstelling

Na de crisis-jaren van 1979 en 1980, waarin Begemann technisch failliet was, is de onderneming in een situatie van marginale winstgevendheid terecht gekomen, met laag eigen en hoog vreemd vermogen, wat niet heeft geleid tot de noodzakelijke investeringen, met navenante gevolgen voor organisatie en assortiment c.q. afstemming daarvan op de markt.

Eenzijds biedt een stagnerende ontwikkeling van het winstpercentage (en winstverwachting) hiertoe slechts te geringe mogelijkheden, terwijl anderzijds het de onderneming intern ontbreekt aan voldoende visie met betrekking tot de beleidsvorming in het algemeen.

Opdracht

Eerder onderzoek en visie geven de Raad van Commissarissen en directie aanleiding de pompenactiviteit van de onderneming prioriteit te geven bij onderzoek ten behoeve van de formulering van een strategisch beleidsplan.

De opdracht van de directie valt in dit kader dan ook in twee delen uiteen:

- IA. Het doen van commercieel onderzoek met betrekking tot de pompengroep naar aspecten van invloed op de winstgevendheid.
- B. Het op basis van gerapporteerde bevindingen doen van aanbevelingen inzake een eventuele formulering van een commercieel plan pompen.
- II. Begeleiding van de organisatie bij de implementatie van de geaccepteerde maatregelen gericht op een geformuleerde strategie.

II.1 Verantwoording

Het onderliggende rapport beschrijft een onderzoek en de daaruit voortgekomen resultaten en conclusies, dat in het kader van een afstudeeropdracht voor de Technische Hogeschool Eindhoven in de periode september 1984 tot april 1985 is uitgevoerd.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van de probleemstelling en opdracht van de N.V. Koninklijke Nederlandsche Machinefabriek voorheen Begemann te Helmond.

In deze paragraaf worden kort de omstandigheden waarin het onderzoek is uitgevoerd weergegeven.

Dit wordt aangevuld met een samenvatting van de gebruikte methode van onderzoek.

Omdat in dit rapport verder geen aandacht zal worden geschonken aan het in opdracht deel II gestelde, is het op zijn plaats aan het slot van deze paragraaf de stand van zaken m.b.t. het implementatie-proces te schetsen.

De opdracht, de uitvoering en de rapportage hebben sterk onder invloed gestaan van de complexe actuele situatie en de ontwikkelingen welke gedurende de uitvoering van de opdracht plaatsvonden.

Tijdens de uitvoering van de opdracht is bij de Raad van Commissarissen van de onderneming een opvatting omtrent een, in een aantal cruciale aspecten, ernstige situatie waarin de onderneming verkeerde, manifest geworden. Dit heeft geleid tot onoverbrugbare verschillen in inzichten tussen de Raad en de Algemeen Directeur, met als uiteindelijk resultaat een scheiding van wegen tussen de Algemeen Directeur en de onderneming.

De Algemeen Directeur, als begeleider van het in het onderliggende rapport beschreven afstudeerproject, was gedurende een periode van drie maanden (december 1984, januari en februari 1985) waarin het proces zich heeft voltrokken dan ook niet in de situatie om adequaat leiding aan de onderneming te geven, dan wel de opdracht te begeleiden.

In concreto heeft de verandering in de directie zijn oorsprong gehad in een aanmerkelijk langere periode dan welke is aangegeven, met consequenties voor een groot aantal aspecten binnen zowel als buiten de onderneming.

De door de Raad van Commissarissen geconstateerde sombere situatie bij Begemann vroeg naast veranderingen in de directie om verder diepgaand ingrijpen. De Raad heeft het dan ook noodzakelijk geacht de gehele onderneming, medio februari 1985, in een "turn-around" proces te brengen door het, naast de aanwezige Technisch Directeur, aanstellen van een Interim General Manager.

De bovenstaande complexe situatie betekende (in het kader van de afstudeeropdracht) een fikse discrepantie tussen theorie en praktijk, waardoor bij de aanvang van de afstudeeropdracht sprake is geweest van een onderschatting van de (commerciële) problematiek bij, in dit geval, de pompengroep van de onderneming. Met name is een en ander van invloed geweest op de formulering van probleemstelling en opdracht. Beide hebben verschillende concepten gekend, waardoor de uitvoering van de stage uiteraard werd beïnvloed. (Zie ook samenvatting methode van onderzoek.)

Dit had als consequentie dat tijdens de duur van de studie van de oorspronkelijke plannen en tijdschema's moest worden afgeweken.

Grofweg is de uitvoering van de stage dan ook in twee delen te splitsen.

Het eerste deel behelsde het onderzoek naar de aspecten van winstgevendheid teneinde tot de formulering van een commercieel plan pompen te kunnen komen. Het onderzoek heeft zich hoofdzakelijk beperkt tot intern onderzoek, incidenteel aangevuld door middel van "desk research" naar externe bronnen. Mede door de resultaten uit dit onderzoek, gerapporteerd aan de directie, is de onderneming medio februari 1985 in een "turn-around" proces gebracht.

Het tweede deel van de opdracht, het verlenen van assistentie in dit turn-around proces, lag dan ook logisch in het verlengde van het eerste deel.

Samenvatting methode van onderzoek

(Voor een weergave van de methode van onderzoek zie bijlage XII.)

De problematiek omtrent de formulering en vaststelling van de probleemstelling en opdracht hebben uiteraard een belemmering bij de bepaling en uitvoering van de onderzoeksmethodiek betekend.

Oorspronkelijk had het onderzoek de volgende opzet:

- Het verzamelen en analyseren van vastliggende en niet vastliggende gegevens door,
- onderzoek binnen de onderneming en desk research naar openbare bronnen (CBS, FME, GPV) gevolgd door,
- extern onderzoek naar afnemers, concurrenten en andere relevante factoren.

Als voornaamste onderzoeksinstrumenten zijn bij het interne gedeelte ondermeer gebruikt:

- Gestructureerde en ongestructureerde interviews.
- Een pilot of voorbeeld studie naar één bepaald product-type.
- Enquête formulieren.
- Terugkoppelingsbijeenkomsten met diverse afdelingen.
- Logboek.

Was vanwege het sterk commerciële karakter van de oorspronkelijke opdrachtformuleringen was het zwaartepunt van het onderzoek gelegen bij het externe gedeelte, de resultaten uit en de hindernissen bij het interne gedeelte*) vormden voldoende aanleiding het oorspronkelijke externe gedeelte te heroverwegen.

Uiteindelijk is bij de aanvang van het turn-around proces gekozen voor de ondersteuning en begeleiding van dit proces. Daarbij werd ondermeer aandacht gevraagd voor het marktonderzoek dat in handen van een onafhankelijk bureau werd gegeven.

*)-D. Horrynga en A. Bijl, Pilot Study PC-pompen
14/10/84.

-A. Bijl, Tussenverslag aan de Directie, 9/12/84

Met de uiteindelijke opdrachtformulering in gedachte, met name deel IA, liggen een aantal andere onderzoeksmethoden voorhanden.

Op deze plaats wordt volstaan met verwijzen naar bijvoorbeeld bedrijfsdiagnose (zie hfst. IX: 13) en signaleringsmethodieken zoals vermeld in "als sanering dreigt...". (Zie hfst. IX: 11 pp. 30-52.) Hiermee wil overigens niet gezegd worden dat op basis van het uitgevoerde onderzoek geen onderbouwde conclusies kunnen worden getrokken.

Er wordt slechts gewezen op alternatieven die binnen de gegeven opdrachtformulering doelmatiger hadden kunnen zijn.

Tenslotte mag in deze samenvatting niet onvermeld blijven dat overleg omtrent de voortgang, moeilijkheden etc., op bijna wekelijkse basis met de opdrachtgever (de directie) heeft plaatsgevonden.

Stand van zaken met betrekking tot het turn-around proces (medio april 1985)

Het gestelde in opdracht deel II had tot gevolg de ondersteuning en begeleiding van de directie en met name de interim manager, bij de voltrekking van het turn-around proces.

Het turn-around proces, als zodanig begeleid vanuit de optiek van de pompengroep, kende fikse aanloopproblemen. Als voornaamste reden hiervoor kan genoemd worden de onzekere situatie waarin de totale onderneming verkeerde tijdens het scheidingsproces tussen de onderneming en de Algemeen Directeur, dat geruime tijd in beslag heeft genomen. Daarom konden gedurende deze periode formeel geen acties worden ondernomen noch waren de verantwoordingen en doelstellingen duidelijk.

Het is daarbij niet geheel ondenkbaar dat deze onzekerheden van invloed zijn geweest op een aantal aspecten in het vervolg van het proces.

Tot en met de totstandkoming van dit rapport werden ondermeer de volgende zaken gerealiseerd:

- Reorganisatie van de verkoopafdeling pompen met als doel een (markt) oriëntatie op afnemers in de afzonderlijke marktsegmenten petrochemie, chemie, water/Marine en gemalen op basis van de geformuleerde strategie (zie hfst. VII).

- Dit gekoppeld aan formele taakstellingen per groep met betrekking tot de order-intake 1985.
- De invoering van een zogenaamde "huisstijl" welke is terug te vinden in bijvoorbeeld de gehele papierstroom.
- Verhuizing van de afdeling verkoop-pompen.
- Een zgn. "herkenbaarheids-organisatieschema".
- Een imago-onderzoek door een marketing-bureau (zie ook bijlage XII).
- Marketing en diverse andere commerciële cursussen.
- Evaluatie van een groot gedeelte van het personeelsbestand met betrekking tot de huidige en toekomstige functie-eisen.

Daarentegen is het tot en met de totstandkoming van dit rapport bijvoorbeeld nog niet gekomen tot:

- de integrale formulering van een ombouwplan voor de gehele onderneming (zie hfst.IX: 11 pag.115),
- de vaststelling van het assortiment in breedte (aantal verschillende producten) noch in diepte (aantal typen binnen een productfamilie),
- onderzoek naar c.q. bepaling van relevante kostprijzen en levertijden,
- differentiatie van totale order-intake en omzet verwachtingen naar bijvoorbeeld producten of toegevoegde waarden, noch van gerealiseerde order-intake.

Concluderend kan gesteld worden dat het turn-around proces zich tot en met de totstandkoming van dit rapport beperkt heeft tot het algemene commerciële imago van met name de pompengroep, in eerste instantie om naar de afnemer toe de indruk te wekken dat er zich bij Begemann een positief veranderingsproces afspeelt.

III SAMENVATTING

In de periode augustus 1984 - april 1985 is in het kader van een afstudeeropdracht een onderzoek uitgevoerd naar aspecten van invloed op de winstgevendheid, teneinde een aanzet tot de formulering van een commercieel beleidsplan pompen van de N.V. Begemann te kunnen geven.

Het onderzoek is op tal van aspecten slechts ten dele en globaal uitgevoerd, hoofdzakelijk om reden van een ambachtelijke vastlegging van gegevens bij de onderneming:

- De gegevens bleken moeilijk en beperkt toegankelijk.
- De vastlegging is niet gericht op verstrekking van commercieel relevante informatie.

Daarnaast wijzen de resultaten uit het onderzoek op een ernstige situatie met betrekking tot factoren als resultaat-, assortiment- en organisatie-ontwikkeling en vragen om ingrijpen.

Er is aanleiding tot een urgentie-programma van technologische- en organisatorische aard, binnen het kader van de beschikbare (strategische) middelen en de levensduur van outillage en equipment.

In dit kader zijn in dit rapport een aantal aanbevelingen voorgesteld:

- De ontwikkeling van een strategie op korte termijn dient zich te concentreren rond een aantal topafnemers en "standaard-pompfamilies" (focus-strategie)
- De focus-strategie lijkt binnen de onderneming te moeten steunen op enerzijds de veredeling van het assortiment, anderzijds een herstructurering van de organisatie naar aspecten als informatie en communicatie, structuur*) en marktgerichte oriëntatie.

*) Structuur: naast formele zeker ook de informele verdeling van taken en functionarissen en de coördinatie van het geheel.

- De grotendeels op interne resultaten gebaseerde conclusies vragen om een externe verificatie. De onderneming verkeert niet in de situatie om dit zwaarwegende onderzoek zelf uit te voeren, noch heeft zij daarvoor personeel beschikbaar. De mogelijkheid van onderzoek middels een gespecialiseerd marktonderzoek bureau ligt dan ook voor de hand.

De zwaarte van het onderzoek en het belang voor de onderneming is reden geweest periodiek de gevonden resultaten en conclusies terug te koppelen naar de directie en Raad van Commissarissen van de onderneming. Mede hierdoor is de onderneming in een proces van "turn-around" gebracht, met als uitgangspunt de focus-strategie. Gelijktijdig is een marktonderzoek bureau ingeschakeld ter uitvoering van het externe onderzoek.

IV. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de aangetroffen gegevens naar aspecten als de financiële structuur van de gehele onderneming en resultaten van de pompengroep, de interne organisatie, de gebruikte marketinginstrumenten en de externe factoren geanalyseerd.

Het hoofdstuk wordt besloten met een korte schets van de geraadpleegde literatuur.

IV.1 Financiële analyse

De financiële analyse heeft betrekking op de jaarcijfers over de periode 1978 t/m 1983, zoals weergegeven in de uitgegeven jaarverslagen en op de resultaten uit de verkoop van de sector pompen, over de periode 1983 en 1984.

Analyse van de jaarcijfers (1978 - 1983)

(Zie hiervoor ook bijlage I: Balans, ratio-analyse en winst- en verliesrekening.)

Toegevoegde waarden

	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Toegevoegde waarde	16,6	16,2	16,6	19,4	19,0	17,3

in miljoen gulden

In de winst- en verliesrekeningen wordt slechts gesproken over toegevoegde waarden *), niet over omzetten.

De toegevoegde waarden over de periode 1978 - 1983 varieerden tussen de f 19.400.000,- en f 16.200.000,-. Over 1983 was de toegevoegde waarde voor de gehele onderneming ca. f 17.300.000,-, wat volgens interne gegevens ca. 73% van de omzet betekende. (f23.700.000,-)

Concluderend namen de toegevoegde waarden na een piek in 1981, wederom af. Echter op zichzelf is dit geheel nietszeggend.

*) Toegevoegde waarden: het totaal van omzet, mutaties onderhande werk en halffabricaat (= productiewaarde) onder aftrek van grond- en hulpstoffen. (Definitie jaarverslag 1983)
Omzet: de aan derden in rekening gebrachte bedragen voor opgeleverde goederen, exclusief omzetbelasting, en wel op het moment dat de orders zijn opgeleverd.

Bedrijfsresultaten

	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Bedrijfs- resultaat	-0,7	-3,2	-0,4	2,3	2,0	1,6

in miljoen gulden

Bedrijfsresultaaten geformuleerd als verschil van bruto resultaat (toegevoegde waarde - kosten van de omzet) en afschrijvingen zijn van -/- f 3.200.000,- in 1979 gestegen tot f 1.600.000,- in 1983 ofwel ca. 7% van de omzet.

Netto winst en cash flow

	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Netto winst	-1,3	-7,0	-0,7	1,2	0,6	0,8
Cash flow	-0,1	-5,6	0,6	2,4	1,5	1,6

in miljoen gulden

De netto winst als verschil van bedrijfsresultaat en rente, buitengewone lasten en belasting, is na een dieptepunt in 1979 van -/- f 7.000.000,- gestegen tot f 1.200.000,- in 1981. In 1983 bedroeg de netto winst echter f 780.000,-, ofwel 3,3% van de omzet.

De cash flow*), als som van netto winst en afschrijving over die periode varieerde tussen de -/- f 5.600.000,- in 1979 en f 2.400.000,- in 1981. In 1983 was de cash flow afgenomen to f 1.600.000,-. Cumulatief over die periode ('78 - '83) bedraagt de cash flow f 200.000,-. De gemiddelde cash flow (na het crisis jaar 1979) over de jaren '80 - '83 was f 1.500.000,-.

*) Cash flow: indicator voor de ruimte voor strategische uitgaven uit eigen middelen.

Eigen vermogen

	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Eigen vermogen	6,2	-0,9	-1,6	-0,4	1,4	2,2

in miljoen gulden

De onderneming was in de jaren '79 en '80 feitelijk technisch failliet.

Door enerzijds een rationaliseringsproces (het personeelsbestand werd van 340 in 1979 teruggebracht tot 218 in 1983) en anderzijds het volledig ten goede laten komen van de netto winsten aan het eigen vermogen, wordt het eigen vermogen versterkt tot een marginaal niveau van f 2.200.000,- in 1983 (13% van het totale vermogen).

De FME-normen met betrekking tot de solvabiliteit voor deze bedrijfstak gaan uit van een norm van 40 à 50%.

Vreemd vermogen

Ter versterking van het eigen vermogen worden in 1978 middelen verkregen van het Industrieel Garantiefonds en de Nationale Investeringsbank.

In 1980 werd een verzoek ingewilligd door Economische Zaken met betrekking tot een rentedragende lening van 3,5 miljoen gulden met een looptijd van 2 jaar. De lening is vooralsnog slechts gedeeltelijk afgelost.

Daardoor is het percentage vreemd vermogen hoog, in 1983 ongeveer 87% van het totale vermogen. De gemiddelde rente over rentedragend vreemd vermogen is ca. 11,25%.

Als zekerheden heeft de onderneming gedeelten van activa (vorderingen en onderhande werk) verstrekt.

FME-ratio's met betrekking tot de verhouding vreemd en totaal vermogen voor deze bedrijfstak komen niet boven de 0,5.

Vaste activa

Sinds 1978 zijn de vaste activa niet toegenomen. Daarnaast zijn de afschrijvingen in waarde afgenomen.

Conclusie, er is sedert 1978 in feite gedesinvesteerd.

Voorraden (inclusief orders in bewerking)

De voorraden zijn na een piek in 1979 van f 22.600.000,- gulden afgenomen tot f 6.100.000,- in 1983.

De grote verschuiving treedt voornamelijk op door het wegwerken van een achterstand in de orders in bewerking over de periode '79 - '81.

Debiteuren

De debiteuren varieerden over de jaren rond de f 6.000.000,-. In 1983 bedroegen ze f 5.300.000,-, ongeveer 32% van het totale vermogen. Samenvattend geldt:

Balans eind 1983 (in miljoen gulden)

<u>ACTIEF</u>		<u>PASSIEF</u>	
Vaste activa	5.7 (33%)	Eigen vermogen	2.2 (13%)
Voorraden (incl. orders in bewerking)	6.1 (35%)	Lang vreemd vermogen	5.1 (29%)
Debiteuren	5.6 (32%)	Kort vreemd vermogen	10.1 (58%)
Kas	-		
	<hr/>		<hr/>
totaal vermogen	17.4 (100%)		17.4 (100%)

Samenvattend, de onderneming heeft zich na de crisis-jaren '79, '80 en '81, hersteld tot licht positieve marges die vooralsnog niet voldoen aan de branchegebonden ratio's. Waarneembaar is echter, ook zonder relatie met de omzetten, dat verschillende aspecten wederom een dalende trend vertonen, waarbij bovendien het verliessaldo nog aanwezig is.

Een en ander kan leiden tot één hieronder gegeven Raming Ongewijzigd Beleid voor 1984 en 1985.

Raming ongewijzigd Beleid (R.O.B.)
(Zie bijlage II voor 1984 en 1985)

Een R.O.B. op basis van gegevens zoals vermeld in de jaarverslagen geeft een indicatie dat de netto winst over 1984 en 1985 respectievelijk ca. f 100.000,- (netto winst 1984 inmiddels f 116.000,-) en -/- f 20.000,- zal bedragen.

Daardoor zal na 1984 opnieuw geen sterke verbetering in het eigen vermogen optreden en blijven de financiële marges en de strategische ruimte*) marginaal.

Zonder verandering in beleid zal in 1985 vermoedelijk opnieuw op eigen vermogen worden ingeteerd.

Bij afschrijvingen van ongeveer f 700.000,- in 1984 en f 600.000,- in 1985 blijft als cash flow voor deze jaren respectievelijk f 800.000,- en f 580.000,- over.

Resultaat analyse van de pompengroep

De analyse van de resultaten uit verkopen onderscheiden naar pompen, reservedelen, pompfamilies**) en pomptypen gaat gepaard met een zekere mate van onbetrouwbaarheid van de aangetroffen gegevens, door het pas recentelijk (1982) opstarten van een financiële administratie en de daaruit volgende aanloopproblemen.

De analyse van de resultaten uit verkopen is verder beperkt gebleven tot de periode 1983 en 1984 vanwege de methode van registreren die pas bij aanvang van 1983 de opbrengsten en kosten per product-groep ***) weergaf. Verder worden de resultaten noch per afnemer, noch per afnemergroep geregistreerd, doch slechts per commissienummer****)

-
- *) Strategische ruimte: die ruimte geboden door de financiële en andere indicatoren ter investering in andere activiteiten op midden en lange termijn.
 - **) Pompfamilies: naar constructie en hydraulische eigenschappen overeenkomstige groep centrifugaal pompen die onder één naam vallen.
 - ***) Product-groep: pompfamilie, reservedelen per pompfamilie (b.v. PC, D, A, etc.)
 - ****) Commissienummer: een intern registratienummer dat aan een opdracht wordt gegeven. Via dit nummer hebben alle statistische werkzaamheden plaatsgevonden (b.v. orders).

De verzameling, vastlegging en verstrekking van financiële gegevens leiden tot de conclusie dat commerciële en fabricage sturing in de gegeven situatie slechts beperkt en moeizaam kan zijn.

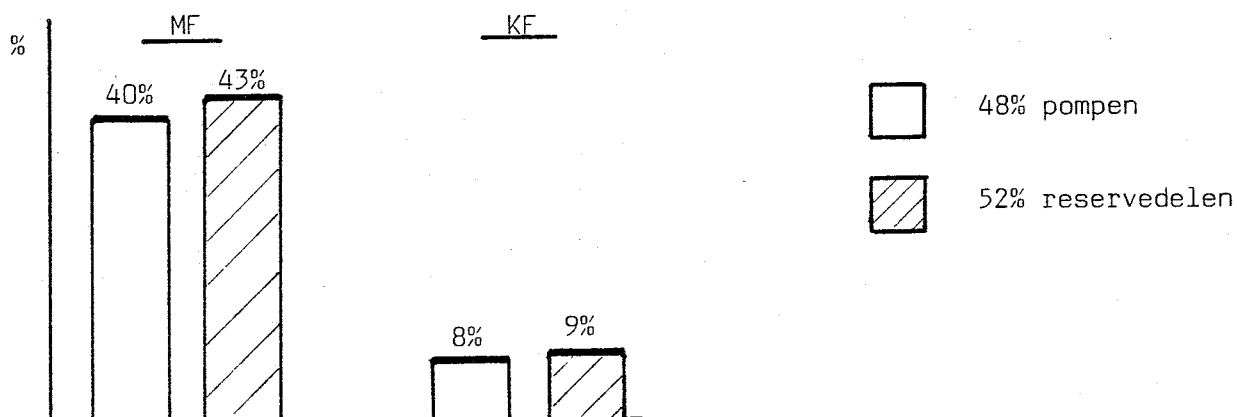
Totale pompengroep (Zie ook bijlage III)

Order intake

De totale order intake is terug te voeren tot 1979 en te splitsen naar metaal (MF) en kunststof (KF). De order intake vertoont sinds 1980 een gemiddelde stijging van ca. f 400,- (x 1000,-) per jaar, ofwel 3% ten opzichte van 1980. De stijging in 1984 t.o.v. 1983 was f 800,-, ofwel 5,5%. Daarin blijft de order intake van pompen op een gelijk niveau van ca. f 7.400.000,- (tegen f 7.500.000,- in 1983). De order intake in stuks was in 1984 644 (MF: 497; KF: 167) tegen 651 (MF: 393; KF: 258) in 1983. De lichte stijgende aantallen gaan dus gepaard met een licht dalende opbrengst.

De order intake reservedelen stijgt met f 900,- tot 8,0 miljoen gulden in 1984. Dit was voor f 500,- het gevolg van stijgende order intake MF-reservedelen.

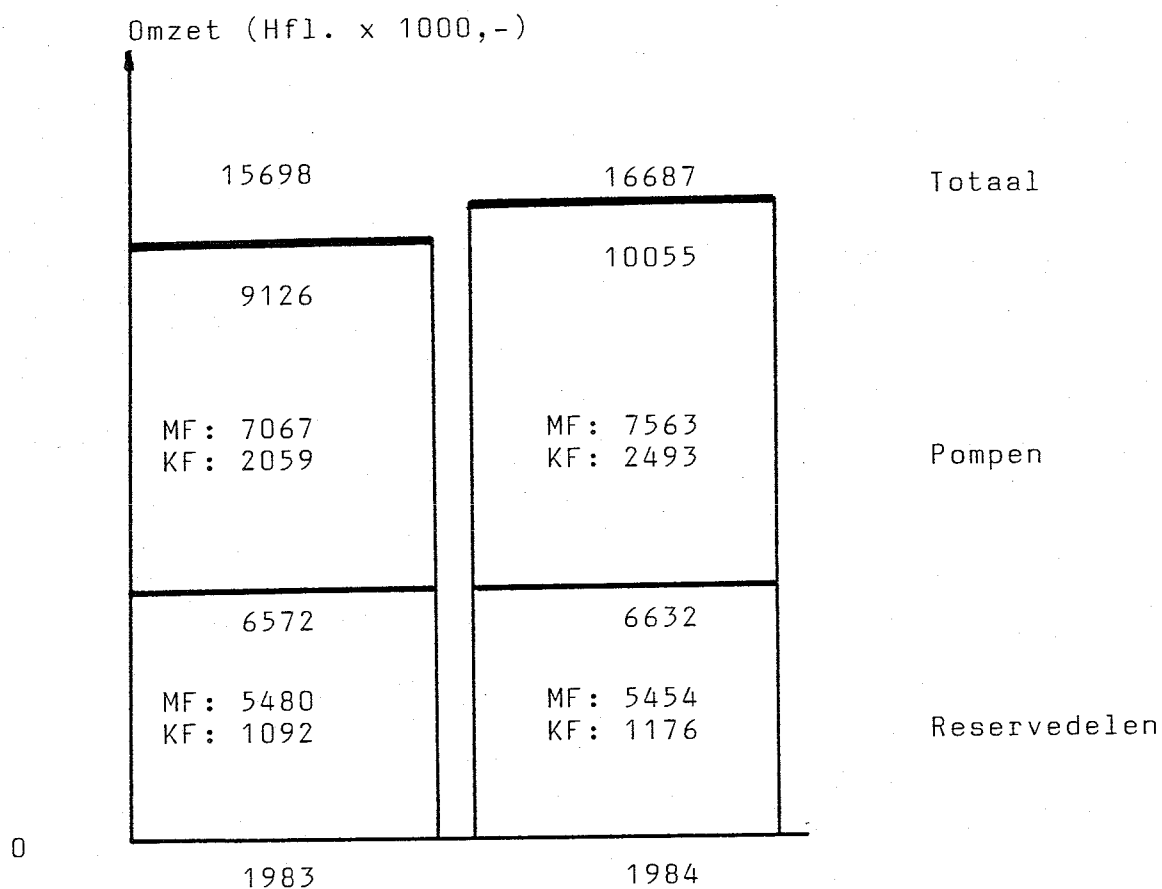
De mix over 1984 was:



De gemiddelde stijging van de order intake kan in 1985, onder gelijkblijvende omstandigheden, uitmonden in ca. f 16.000.000,- (f 8.500.000,- reservedelen en f 7.500.000,- pompen).

Omzet*)

De omzetten over de jaren 1983 en 1984 voor pompen en reservedelen kunnen als volgt worden weergegeven:



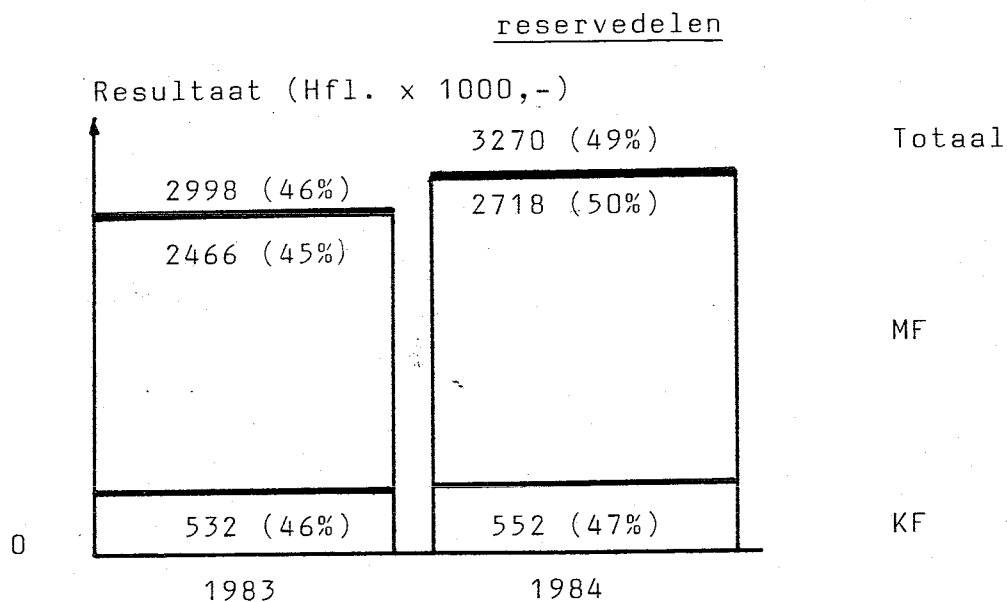
Bron: financiële administratie

De totale omzet van de pompengroep is 6,3% gestegen ten opzichte van 1983, tot stand gebracht door 10% pompen (MF: 7%; KF: 18%) en 1% reservedelen. (MF: -0,5%; KF: 1,6%)

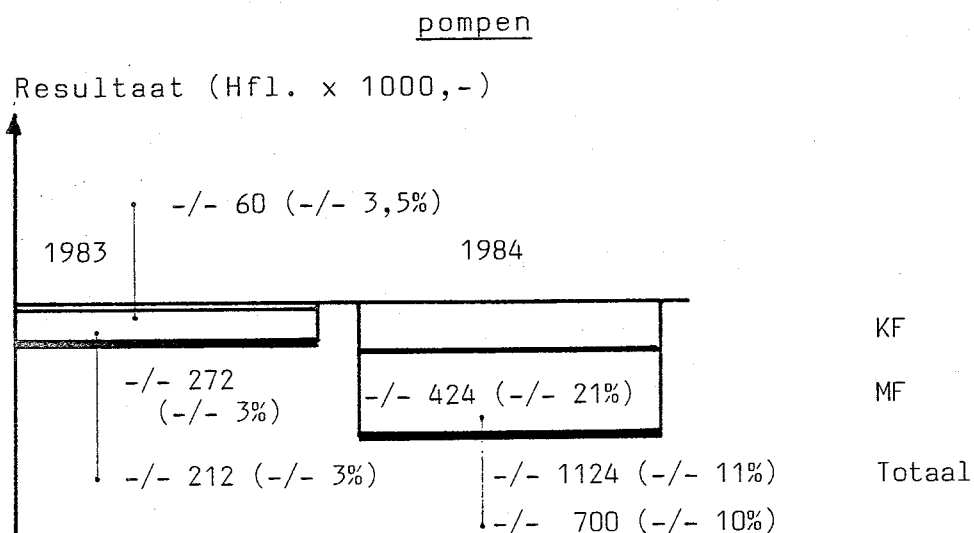
*) Omzet: gefactureerde bedragen naar de afnemers.

Resultaten*)

De resultaten uit verkopen reservedelen en pompen over de jaren '83 en '84 zijn als volgt:



Bron: F.E.A.;(.....): bruto marge in relatie tot de omzet.



*) Resultaat: omzet - kosten van de omzet.

- De gestegen omzet pompen in 1984 van 10% ten opzichte van 1983, is gepaard gegaan met een daling van het resultaat uit verkopen van pompen van 776, ofwel 285%.

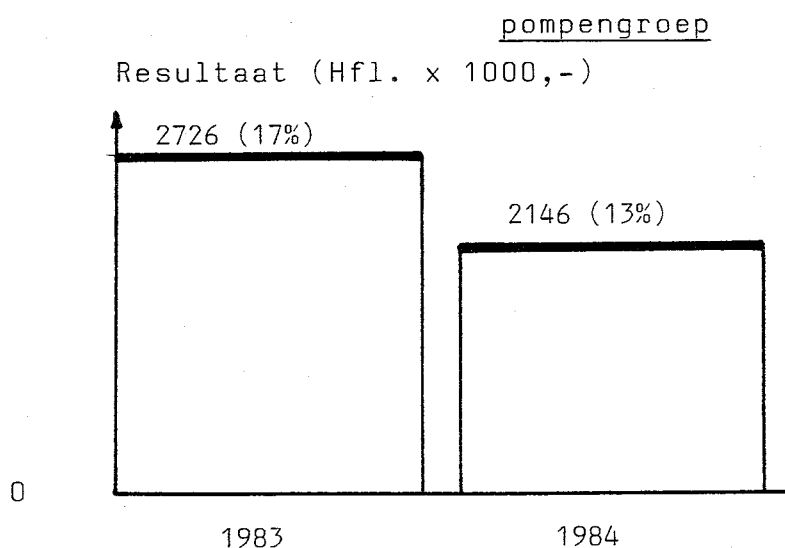
De daling wordt in hoofdzaak veroorzaakt door:

- de uitvoering van zgn. grote nieuwbouw projecten (b.v. Aramide, Hercules).
- Het aanbieden van extra voorzieningen aan de kale pomp, t.b.v. het behalen van omzet.
- Verkleining van de opbrengsten door het veelvuldig toepassen van prijsconcessies, b.v. de PC-pompfamilie tot 25% beneden de zgn. prijslijst.
- Verhoging van onvoorzienbare kosten door veelvuldige afkeur van inkoopdelen.
(Bron: interviews productie)

De consequenties van elk aspect afzonderlijk zijn binnen dit kader niet aan te geven, echter het resultaat uit bijvoorbeeld het Aramide-project was alleen al -/- f 382.000,-.

- De stijgende omzet uit reservedelen in 1984 van 9% ten opzichte van 1983 gaf ook een resultaat-verbetering van 272 (9%) te zien.

Met andere woorden de daling in pompresultaten wordt in 1984 niet gecompenseerd door een stijging in de resultaten uit reservedelen. Dit houdt in dat de bruto marge voor de gehele pompengroep van 17% in 1983 is gedaald naar 13% in 1984.

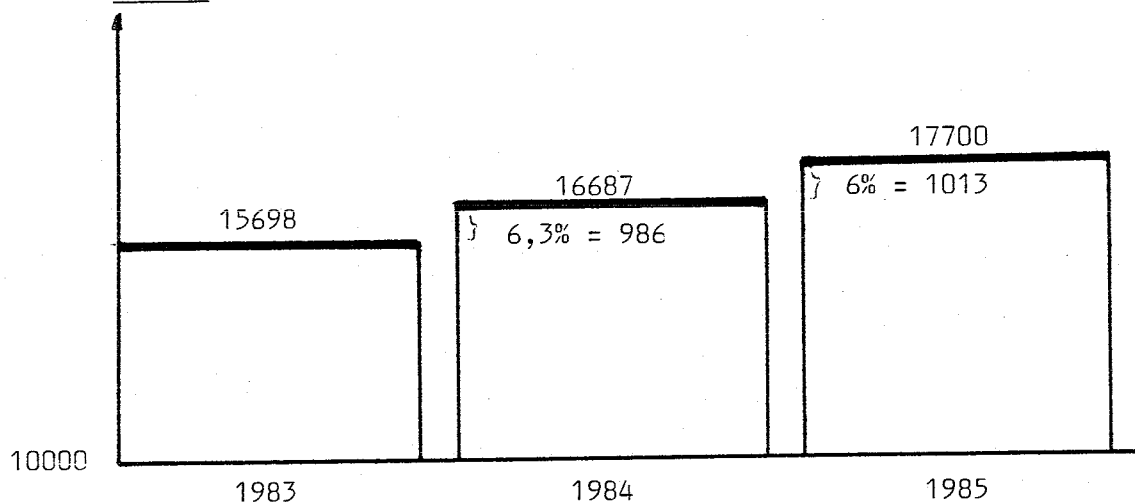


De totale omzetstijging van 6,3% in 1984 t.o.v. 1983 gaat gepaard met een daling van 4% in bruto marge. Het totale resultaat in guldens is in 1984 580 (21%) afgenomen t.o.v. 1983.

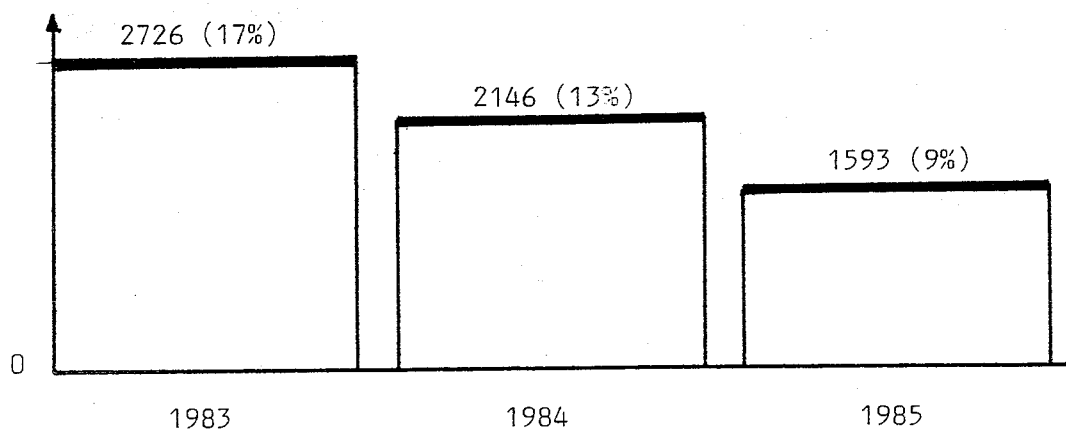
Verwachting 1985

Onder diverse aannamen, zoals gelijkblijven van de verschillen tussen '83 - '84 en '84 - '85 en de beïnvloeding daarvan op de omzetten, kan het volgende beeld worden geschetst.

Omzet (Hfl. x 1000,-) totaal



Resultaten (Hfl. x 1000,-) totaal



Zich niet wijzigende omstandigheden wijzen op een verdere achteruitgang van het resultaat voor rente en belastingen.

Projecten

Aannemende dat nieuwbouw-projecten zoals b.v. Hercules Middelburg en Aramide Delfzijl, bijzonder zijn in de zin van hetzij acceptatie van verliezen om commerciële redenen, hetzij van slechte technische acceptatie c.q. financiële prognose, dan is denkbaar een analyse zonder deze projecten te geven.

Financiële verwaarlozing van deze projecten heeft voor het totale beeld het volgende tot gevolg:

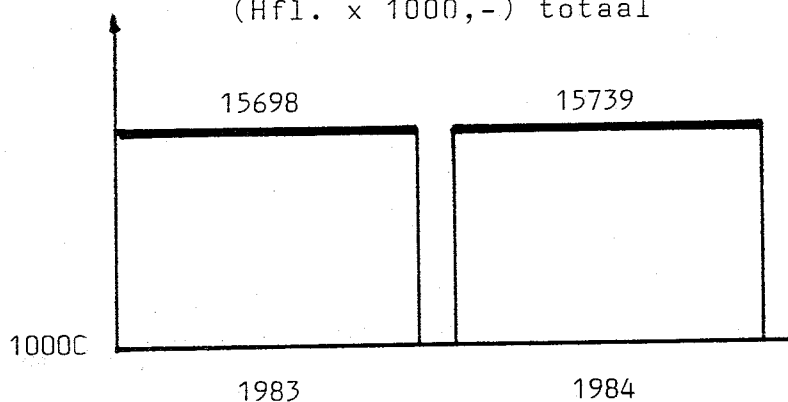
Hercules

300 opbrengsten
(99) resultaat

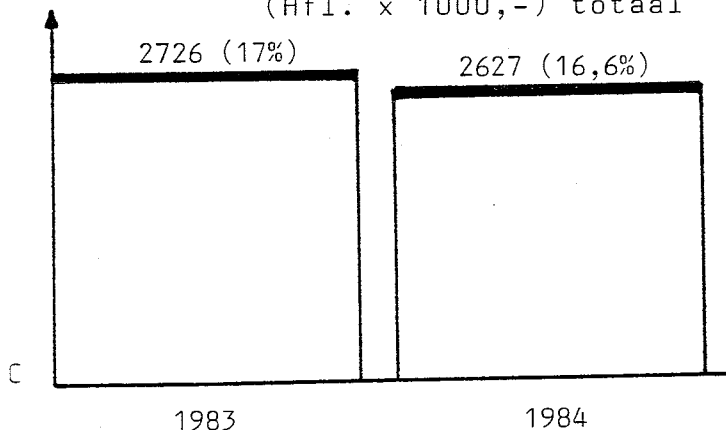
Aramide

648 opbrengsten
(382) resultaat

Omzet zonder projecten
(Hfl. x 1000,-) totaal



Resultaten zonder projecten
(Hfl. x 1000,-) totaal



Acceptatie van financieel en technisch onaantrekkelijke nieuwbouw-projecten heeft over 1984 een terugval in resultaat van ongeveer 21% tot gevolg gehad. (Afgezien van andere verliezen zoals onderbezetting.)

Acceptatie van toekomstige grote projecten vraagt een beleid en verantwoording op directie-niveau, maar lijkt onverantwoord gezien de invloeden op de ontwikkeling van de winstgevendheid.

Bij Begemann pompen heeft de acceptatie van grote projecten niet alleen verstrekkende gevolgen ten aanzien van resultaten c.q. winstgevendheid maar ook met betrekking tot eventuele productontwikkeling (ook gericht op extra voorzieningen) en de bezetting van diverse afdelingen (tekenkamer, modellenmakerij, productie). Daarmee lijkt integrale overkoepelende coördinatie in de gegeven situatie met betrekking tot dit soort projecten noodzakelijk. Binnen de organisatie ligt tenslotte de afweging van zowel korte als lange termijn effecten op management zo niet op directie niveau.

Bovendien kan vaak bij nieuwbouw-projecten de beslissingsbevoegdheid bij de potentiële afnemer relatief hoog in de organisatie liggen.

Verbijzondering naar pompfamilie (Voor de omschrijving van het assortiment zie bijlage VI.)

De resultaten uit verkopen van reservegedelen compenseren de geleden verliezen door verkopen van pompen, behalve bij de PC-pompfamilie. (-/- 16,5% in 1984). De oorzaak van dit laatste lijkt voor een deel te liggen in het verlies uit het zgn. Hercules-project.

De verkopen van pompen laten over de linie een negatief resultaat per familie zien. Een aantal pompfamilies zijn daarvan uitgezonderd, n.l.:

- BS
- MSVD
- Q
- MCC
- BENO
- AVX (zit in de Av... serie)

Opmerkelijk is dat, in tegenstelling tot de andere pompfamilies, deze pompfamilies afgezet worden volgens in de branche algemeen geldende standaard specificaties.

Bovendien worden met name de BS, MSVD, Q en AVX elk hoofdzakelijk aan één afnemer verkocht, respectievelijk Shell, Marine, AKZO en Van Swaay.

Relatie tussen verkopen pompen en reservedelen

Een eventuele relatie tussen de verkopen van pompfamilies enerzijds en toekomstige verkopen van reservedelen anderzijds is uit de financiële gegevens, noch uit de intern gehouden interviews eenduidig vast te stellen. Een voorspelling omtrent toekomstige verkopen van reservedelen op basis van actuele pompverkopen is daardoor niet mogelijk.

Het is dan ook in de actuele situatie, gegeven de mogelijkheden, niet mogelijk gebleken de resultaten op pompen te verdisconteren met verwachte resultaten uit reservedelen.

Als een reden van het negatieve resultaat op pompen is dat het verlies genomen wordt om later ("time-lag") m.b.v. de verkoop van reservedelen dit te kunnen compenseren danwel om te zetten in winst, dan lijkt op zijn minst een statistische verwachting van de reservedelen-afzet van belang, gegeven de toepassingen van de diverse pompen. De gehele toekomst van de pompengroep wordt nu namelijk gebaseerd op een verwachting dat huidige verliesgevende (pomp-) resultaten zullen worden gecompenseerd.

Naast pompen worden ook reservedelen afgezet en service bezoeken gebracht. Globaal valt de afzet van producten en daarmee de afzonderlijke verkopers in vier groepen te onderscheiden:

- Metalen pompen + parallellevering van reservedelen (b.v. als garantie);
- kunststof pompen + parallellevering van reservedelen (b.v. als garantie);
- reservedelen;
- rioolgemaal-projecten inclusief het leveren van pompen. (Wordt als afzonderlijk van de overige groepen beschouwd en is dan ook als zodanig in de analyse niet betrokken.)

De verkoopafdeling telt in de bestaande situatie, negen pomp-product verkopers, rapporterend aan een verkoopleider. Daarnaast is een functionaris aangesteld voor after sales service in samenwerking met een verkoopster voor reservedelen. De voortgangscontrole en orderbegeleiding vindt plaats door een aparte functionaris op de verkoopafdeling.

De verkoopleider, met name ook verantwoordelijk voor de orderverwerking van grote nieuwbouw-projecten, rapporteert aan de Algemeen Directeur. De positie van verkoopleider is sinds september 1984 vacant.

Concluderend lijkt de verkoopafdeling overwegend product-geïënteerd.

Processen van reorganisatie

In de afgelopen jaren hebben zich enerzijds belangrijke rationalisaties voorgedaan, anderzijds hebben de diverse afdelingen verschillende reorganisaties doorgemaakt. De laatste reorganisatie van de commerciële afdeling dateert van april 1984. Consequentie van deze actie was dat iedere verkoper een stuk binnen- en buitendienst tot zijn taak gerekend kreeg.

Bij de reorganisatie van 1984 vallen de volgende opmerkingen te maken:

- Functionarissen die jarenlang bepaalde werkzaamheden hebben verricht, worden geconfronteerd met geheel andere functie aspecten, een en ander met beperkte begeleiding, overleg of opleiding en training.
- Organisatorische veranderingen hebben tot gevolg dat van stevige functieverzwarende sprake is geweest met consequentie voor zowel het interne als het externe gebeuren, zoals het accepteren van technische onacceptabele opdrachten, onvolledig ingevulde orderdossiers en het feitelijk teruglopen van afnemersbezoeken door die commerciële functionarissen.
- De reorganisatie werd niet bevestigd door een aanpassing c.q. verandering in functie omschrijving en/of waardering.
- Een adequate aanpassing van de administratieve ondersteuning en benodigde informatie noodzakelijk voor de veranderde functie eisen heeft niet plaatsgevonden. (Geen standaardinformatie, complexe en verschillende aanbiedingen en technische formulieren, gebrek aan promotie-middelen.)

Factoren van invloed op de sfeer en motivatie

Globaal geven gesprekken met diverse functionarissen op verschillende niveaus aan dat het waarden- en normenpatroon in belangrijke mate wordt bepaald door de oorspronkelijke vestiging in Helmond, en de recrutering die voornamelijk uit die omgeving heeft plaatsgevonden. Daarnaast heeft de afzet oorspronkelijk en grotendeels op de binnenlandse markt plaatsgevonden.

De leiding van de onderneming is historisch in handen van één Directeur geweest, die jarenlang de onderneming op centralistische wijze heeft bestuurd, daarbij veelal het leidinggevende niveau (het middenkader) overslaand.

De leiding op diverse niveaus heeft bestaan en bestaat nog uit voornamelijk technisch geschoolde functionarissen. Op basis van hun technische kennis en ervaring werden functionarissen op commerciële- en administratieve posities ingezet.

De afzet in de jaren '70 op een zgn. "sellers market" met als consequentie een in eerste instantie eigen product-oriëntatie, gaf geen reden tot vorming van lange termijn plannen. Het door economische ontwikkelingen omslaan van de markt heeft, doordat adequate reactie van de onderneming uit is gebleven, geleid tot een economisch en commercieel gezien problematische situatie. Dit is in 1979 geëscaleerd tot een technisch failliete onderneming en crisis management, gevolgd door, zoals bij vele bedrijven, stevige rationalisatie-processen. Na de verbetering van de resultaten zijn er door Begemann geen mogelijkheden gevonden om te investeren in opleiding en training, personeel, productiemiddelen-huisvesting, marketing, informatie etc., noch in de vorming van een visie ter continuering van met name (in dit geval) de sector pompen. De redenen waren tweërlei; de financiële ruimte en een niet daadwerkelijk veranderen van de oriëntatie.

Tot zover de zgn. sociale aspecten. Voor een diepgaandere analyse lijkt verder onderzoek naar de historie van de onderneming nodig.

Informatie en communicatie

Zoals eerder gesteld is de grotendeels ambachtelijke gegevensverwerking en vastlegging een groot struikelblok bij het onderzoek geweest. Voor enkele relevante voorbeelden hiertoe zie bijlage X.

De interne gegevens bij Begemann blijken in het algemeen niet te zijn verzameld en opgeslagen met het oog op commercieel relevante informatieverzameling. Bijvoorbeeld:

- De omzetten zijn niet gegroepeerd naar b.v. afnemer of marktsegmenten.

- Het is niet mogelijk offerte/order-verhoudingen per product danwel afnemer te genereren.
- De reservedelen omzet per productgroep per jaar is moeizaam te achterhalen. Dit is ook het geval voor b.v. reservedelen per afnemer of doelgroep.
- Etc.

De interne studie onderstreept de wenselijkheid van een commercieel relevante bewerking en presentatie der interne gegevens, en de opbouw van essentiële informatie omtrent afnemers, concurrenten, toeleveranciers, alsmede marktontwikkelingen.

Het ontbreken van relevante stuurinformatie heeft aanzienlijke gevolgen voor de uitvoering van commerciële functies, de accurate sturing daarvan en staat efficiënte operationele communicatie tussen afdelingen, als wel tussen echelons in de weg.

Het informatiesysteem is daarmee ongeschikt voor het beschrijven van de actuele situatie, laat staan voor het flexibel registreren en reageren op marktveranderingen.

Echter, volstaan met de verbetering van het informatie-systeem lijkt onvoldoende zonder de noodzaak van disciplinair gebruik daarvan te onderstrepen.

Tijdens de uitvoering van de studie zijn voorstellen gedaan en acties ondernomen ten aanzien van een aanzet tot verbetering van de situatie met betrekking tot de commerciële informatievoorziening, bijvoorbeeld:

- opzetten van afnemersdossiers voor de topklanten,
- opzetten van concurrentendossiers,
- in kaart brengen van administratieve procedures en disciplines,
- herzien van offerte- en orderregistratie-bestanden,
- onderzoeken/herzien van kostprijsgegevens b.v. voor de PC en KF.

IV.3 De marketinginstrumenten

De door de pompengroep gehanteerde marketinginstrumenten worden naar aspecten assortiment, kwaliteit, prijs, levertijd en service geanalyseerd. Met betrekking tot het instrument prijs wordt onderscheid gemaakt naar kostprijs en marktprijs. Met betrekking tot het instrument levertijd wordt een onderscheid gemaakt naar doorlooptijden en betrouwbaarheid van de afgesproken levertijden.

Het assortiment (Voor een feitelijke beschrijving van de verschillende product-families zie bijlage VI)

Het assortiment van de pompengroep bestaat uit een 21-tal centrifugaal pompfamilies en is globaal in twee groepen te onderscheiden:

- metalen centrifugaal pompen (MF)
- kunststof centrifugaal pompen (KF)

De MF-pompen worden toegepast bij het transporteren van bijvoorbeeld abrasieve *) en corrosieve vloeistoffen.

De KF-pompen vinden toepassing bij het transport van met name chemisch-agressieve media.

Een tweede onderscheiding wordt gevonden in de soort centrifugaal pomp:

- normale horizontale pompen
- verticale pompen voor droge opstelling
- verticale dompelpompen
- verticale "in-line"-pompen.

Ontwerpspecificatie

Begemann, sinds 1871 fabricant van pompen, heeft het gros van de pompen vroeger naar eigen ontwerp gefabriceerd. Binnen het assortiment bevinden zich dan ook nog steeds pompfamilies die intern omschreven worden als "Begemann Standaard" (A, RK, Q, HDM).

Door technologische ontwikkelingen in de afzetmarkt zijn algemeen geaccepteerde "overall specificaties" m.b.t. ondermeer de technische uitvoering van de pompen ontstaan. (DIN, API, BS). Op die ontwikkeling is door Begemann slechts beperkt geanticipeerd, waardoor het assortiment slechts incidenteel is aangepast aan de veranderende eisen.

*) Abrasieve media: vloeistoffen welke vaste delen bevatten (zand, grind, zout, etc.) wat leidt tot verhevigde slijtage van de pomp.

Anderzijds heeft de pompengroep jarenlang de filosofie gehad dat er op klantenwens geproduceerd moest worden. Opmerkelijk is dan ook in dit verband dat slechts voor twee pompfamilies (BS en AVX) concepten zijn ontwikkeld in samenwerking met de klant, gericht op de eisen en behoeften van de klant, respectievelijk Shell en Van Swaay.

Feitelijk heeft jarenlang reageren op klantenwensen slechts beperkt geleid tot een conceptmatige ontwikkeling. Maar door een continue "ad hoc engineering" is er min of meer een wildgroei ontstaan in de uitvoeringsmogelijkheden en variaties. (Zie ook rapport van "Custom Management" 1981).

Dit werd daarnaast nog aangevuld door het voorzien van de pomp met diverse extra's en optionals ter bevordering van de concurrerende kracht van de diverse pompen t.b.v. het behalen van omzet (in aantallen).

Een en ander heeft ertoe geleid dat er een perceptie van zgn. engineered c.q. customized products rond het marketing instrument assortiment hangt, terwijl daarnaast het assortiment vaak concurrereert tegen zgn. serie producten, die "slechts" voldoen aan de genoemde "overall specificatie". (B.v. A, PC, D)

Het geheel of gedeeltelijk ontbreken van een concept voor een pompfamilie kan in het verleden ondermeer hebben geleid tot de verzwaring van de problematiek m.b.t.:

- (onoverzienbare) kosten door (her-) engineering en modelmaken.
- Geen uniforme aanbidding.
- Foutenvergroting.
- Inefficiënte interne en externe communicatie.
- Onvoorspelbare doorlooptijden en dus onbetrouwbare afspraken.

De kwaliteit

Kwaliteit lijkt (zonder externe bevestiging) zondermeer de belangrijkste marketingfactor, gezien de vaak kostbare processen waarin de pompen hun toepassing vinden en het belang van de relatief goedkope pompen voor de continuering van de processen.

De kwaliteit dient daarom enerzijds afgestemd te zijn op de behoeften van de afnemer, anderzijds gerelateerd te worden aan de concurrentie.

Het gestelde onder IV.3, het assortiment, geeft aan dat de kwaliteit slechts incidenteel afgestemd is op algemeen geldende voorschriften, die b.v. in de aardolie, chemische- en petrochemische industrie nog vaak door afnemer specifieke voorschriften aangevuld worden.

Diverse interviews en bezoekrapporten geven de indruk dat de Begemann pompen robuuste pompen zijn met een gemiddeld langere levensduur dan op die plaats concurrerende pompen.

Van belang lijkt het deze indrukken door extern onderzoek te verbijzonderen en de daarmee verband houdende kansen en bedreigingen te identificeren.

Prijs c.q. kostprijs

Kostprijzen (uren + materialen) worden bij Begemann geschat op basis van de zgn. kostenplaatsen-methode.

De daarin verdisconteerde kosten worden per afdeling doorbelast, waardoor een zgn. integraal uurtarief ontstaat.

Binnen de pompengroep is geen afdeling aanwezig die zich toelegt op de berekening van de kostprijzen. Dit gebeurt voornamelijk door drie instanties danwel functionarissen.

- 1) De voorcalculatie van de kostprijs door een commerciële medewerker aan de hand van zgn. prijslijsten. Op deze prijslijsten staan de kosten van diverse pomponderdelen aangegeven. De som van de diverse posten geeft de totale kostprijs van de pomp. Deze prijslijsten dateren uit 1965 en worden door middel van jaarlijkse indexering up-to-date gehouden. Deze kostprijzen, berekend aan de hand van prijslijsten, zijn voor de commerciële functionarissen de basis om te komen tot de verkoopprijs.
- 2) De voorcalculatie op basis van geschatte uren (ervaring) door het bedrijfsbureau machinefabriek (de fabriekskostprijs).

- 3) De voorcalculatie van de kostprijs door de begrotingsafdeling. D.w.z. normaal worden alleen bijzondere pompen door deze afdeling begroot. Historische gegevens maken het mogelijk kostprijzen van alle pompen te begroten (begrotingskostprijs)

De drie afdelingen hebben elk dezelfde gegevens verstrekt gekregen ter bepaling van de voorcalculatie kostprijs.

Voorcalculatie-kostprijs in Hfl. volgens:	pomptype		
	PC210-32	RK350-100	AVN230-80
de prijslijst	7.531,-	9.722,-	17.285,-
de fabrieksprijs	9.538,-	15.308,-	17.831,-
de begrotingsprijs	10.944,-	14.910,-	19.077,-
<u>fabrieksprijs</u> <u>prijslijst</u> x 100%	127%	158%	103%
<u>begrotingsprijs</u> <u>prijslijst</u> x 100%	145%	153%	110%

Opmerkingen

- De gegevens met betrekking tot de pomptypen betroffen gemiddelde, regelmatig voorkomende vragen van afnemers.
(Bron: verkoopafdeling)
- Voor elk pomptype kon de kostprijs direct uit prijslijsten worden berekend.
- De prijslijst-gegevens zijn voor de verkoop de basis om een aanbiedingsprijs te maken.
- De fabriek en begrotingsafdeling hebben de kostprijs geschat op basis van ervaringsgegevens omtrent uren en materialen.
- De kostprijzen zijn zonder toevoeging van aandrijvingen.

Resumerend lijken de kostprijzen in hoge mate onbeheerst. Bovendien zijn de nacalculatiekosten voor pompen hoger dan de gerealiseerde verkoopprijs ook zonder dat daar commerciële redenen voor aan te geven zijn.

Daarbij komen nog de door diverse functionarissen gekenschetste onzekerheid m.b.t.:

- de kwaliteit van de inkoopdelen en de afkeurgevolgen.
- De problemen die in de aanloopfase van de nieuwe financiële administratie schuil kunnen gaan.

Indicaties met betrekking tot prijsstelling*)

Gezien het bovenstaande lijkt van een gefundeerde prijsstrategie nauwelijks sprake te kunnen zijn. Daarnaast laat de aangetroffen situatie geen ruimte tot veronderstellingen betreffende marktprijzen. Op de verkoopafdeling werden slechts sporadisch concurrentie-prijzen aangetroffen. De prijsstelling door de verkoopafdeling vond plaats gericht op het behalen van omzetten in stuks, voor een groot gedeelte als gevolg van het optreden van onderbezetting in de fabriek. (Eind 1983, begin 1984.) Met name producten die concurreren tegen serie-matige producten van andere aanbieders (A, PC, D) werden:

1. enerzijds met fikse prijsconcessie,
2. anderzijds ondersteund door "gratis" extra's en optionals,

aangeboden.

Een en ander heeft in het kader van het onderzoek geleid tot ondoorzichtige en complexe relaties tussen kostprijzen en verkoopprijzen aan de ene kant en marktprijzen van de producten aan de andere kant.

Levertijden

Het instrument levertijden dient gesplitst te worden naar doorlooptijden van het aangeboden product, en de betrouwbaarheid van levertijd-afspraken van de pompengroep in casu de onderneming.

*) Het resultaat wordt tevens beïnvloed door de methode van berekening van uurtarieven.

Doorlooptijden

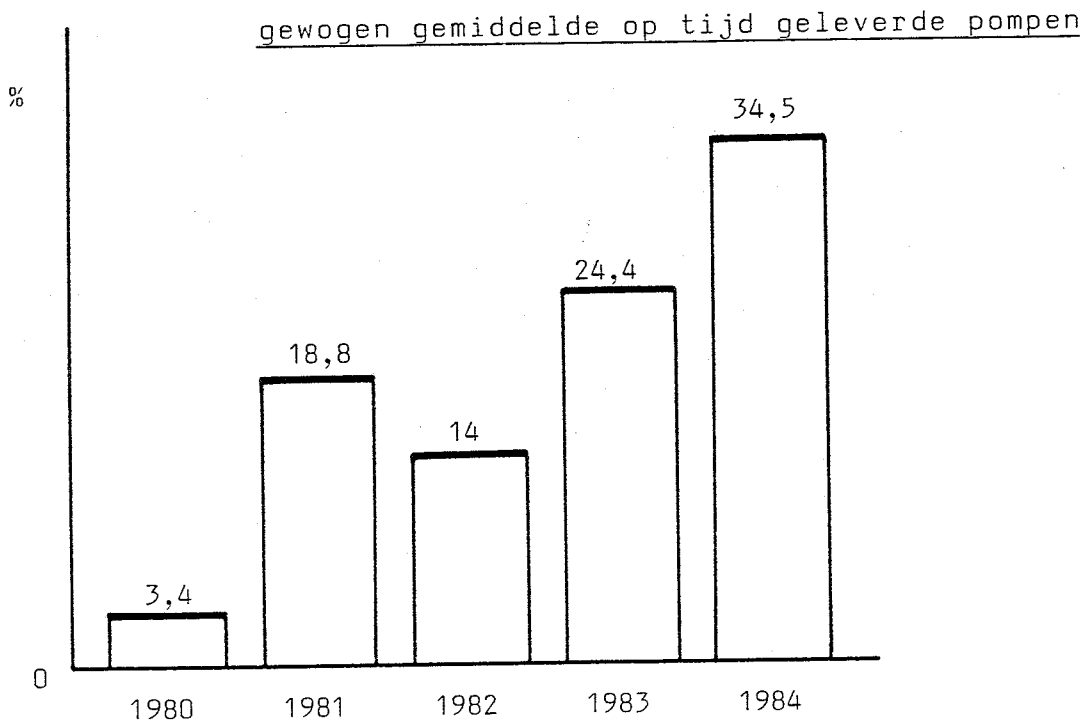
Het assortiment, de functionele productiemethodiek en de filosofie van "customized products" zijn gericht op kleine serie-fabricage (< 10 stuks/serie). De fabricage op klantenaanvraag brengt per definitie schaal en ervaringsnadelen met zich mee t.o.v. die aanbieders welke zijn ingericht op serie-fabricage, met alle gevolgen voor prijs en levertijd. Het is dan ook, ook zonder verdere kennis, ondenkbaar dat de pompengroep kan concurreren in dit soort markten, uitgaande van de huidige situatie.

Verder geldt ten aanzien van de aangedragen gegevens een gemis aan feitelijke vergelijkbare relevante gegevens, op basis waarvan de doorlooptijden objectief met "echte" concurrenten kunnen worden vergeleken.

Betrouwbaarheid

Met betrekking tot het wellicht sterk imago bepalende aspect, betrouwbaarheid van de levertijdsafspraken, mag het volgende gelden:

Bij de pompengroep waren over de jaren 1980 t/m 1984 (maand 9) de volgende percentages van de pompen op tijd geleverd:



<u>Jaar</u>	<u>geleverde aantal</u>	<u>gemiddeld aantal op tijd</u>
1980	547	19
1981	284	54
1982	481	67
1983	533	130
1984	415	143

Bron: fabricage-planning en "pompenboekje"
(1984 t/m maand 9)

Opmerkingen

- Het gemiddelde aantal op tijd geleverde pompen bedroeg in 1983 dus 130 tegen 143 in 1984.
- Ten aanzien van de levering van reservedelen viel op 18 januari 1985 de constatering te maken dat 118 orders ter waarde van f 551.000,- één of meerdere, tot een maximum van 15 weken, te laat geleverd zouden worden.

Service

Naleveringen

De nalevering van pompen en reservedelen is nog mogelijk voor producten die zelfs 50 jaar of eerder zijn geleverd.

In het langjarig kunnen naleveren van producten kan een sterk punt van de pompengroep gelegen zijn.

Reservedelen

Naast het langjarig naleveren van eigen delen kan de pompengroep mede door een eigen gieterij, reservedelen van "vreemde" pompen leveren.

After Sales Service

Service in de vorm van after sales service is door de jaren heen beperkt gebleven tot incidenteel onderhoud en reparatie.
De grootste afnemer, Shell, bijvoorbeeld was niet op de hoogte van een mogelijke after sales service afdeling bij Begemann.

De aanstelling van speciale service functionarissen die recentelijk afnemers bezoeken is al aanleiding tot positieve reacties en opdrachten voor zowel pompen als reservedelen geweest.

Daarenboven is het een mogelijke bron van zgn. "achterdeur"-informatievergaring.

IV.4 Externe factoren

Het andere aspect van het onderzoek, de externe (omgevings-) factoren (markt- en maatschappelijke ontwikkelingen; concurrenten; afnemers; toeleveranciers) heeft geresulteerd in dermate onoverzichtelijke, onvolledige en tegenstrijdige gegevens dat een min of meer gefundeerde analyse op basis van intern onderzoek niet mogelijk was. Voor een weergave van de gegevens wordt dan ook verwezen naar bijlage IX.

In dit gedeelte wordt volstaan met een voorzichtige schatting van het marktaandeel, een voorlopige marktsegmentatie, criteria van invloed op de aankoopbeslissingen en een weergave van top-afnemers van Begemann.

Marktaandeel

Op basis van gegevens uit openbare bronnen (zie bijlage IX en VII), ligt het marktaandeel nog beneden de 5 à 6%. Aandelen per segment konden niet worden vastgesteld.

Vraagkant, mogelijke segmentatie

Een aantal alternatieve segmentatie-mogelijkheden lijken in de markt voor centrifugaal pompen denkbaar:

- internationaal en nationaal.
- Op basis van CBS-omschrijvingen: aardolie, petrochemie, delfstofwinning, voeding- en genotsmiddelen, openbare nutsbedrijven, scheepvaart (marine), ingenieursbureaus en overigen (alleen voor Begemann relevante groepen).
- Toepassingsvariatie van de producten b.v.:
 - Chemisch Agressieve media
 - zuren
 - basen
 - etc.
 - Corrosieve media
 - zeewater
 - etc.
 - Abrasieve media
 - zout
 - bieten
 - papiertcepassingen
 - etc.

- Schone vloeistoffen

- water
- etc.

- Etc.

Over de jaren is de export van Begemann pompen, met name naar de U.S.A., teruggelopen tot een bescheiden niveau. Dit niveau wordt grotendeels middels indirecte leveringen bereikt.

Qua omzet zijn aardolie, petrochemie, openbare nuts-bedrijven en overigen aangevuld met indirecte leveringen, belangrijke marktsegmenten op grond van verkopen in de periode 1983 en het eerste halve jaar van 1984.

Qua resultaat lijken aardolie, indirecten en Marine goede marktsegmenten, voornamelijk gekoppeld aan de afzet BS en MSVD. (Zie voor gegevens over de CBS-segmentatie, aantal verkochte stuks, omzet, bruto marge, voornaamste pomp bijlage IX.)

Met betrekking tot de levering van KF, met name K-pompen, in de marktsegmenten, is qua resultaat geen constant beeld waar te nemen.

Ten aanzien van de meer toepassing- c.q. product-gerichte segmentatiemogelijkheden is op basis van de gegevens geen analyse mogelijk gebleken.

Aankoopbeslissingen

De criteria die een rol spelen bij de beslissing omtrent de keuze van aankoop, worden grotendeels bepaald door het soort en de techniek van het proces c.q. toepassing per marktsegment en de opbouw en verdeling van verantwoording en beslissingsbevoegdheden.

Op grond van de bevindingen mag waarschijnlijk algemeen gesteld worden dat het technische kwaliteitsaspect de hoogste prioriteit binnen de aankoopbeslissing heeft.

Echter, de vaak zeer streng opgestelde specificaties kunnen aan de marktform een homogeen karakter geven. Dat wil zeggen het aantal technische variabelen op grond waarvan een voorkeur voor één bepaalde aanbieder en zijn producten kan ontstaan, is zeer gering.

Homogeniteit leidt tot een toespitsing van de concurrentiestrijd op grond van prijs, levertijd er levertijdsbetrouwbaarheid, met als meest waarschijnlijke resultaat de toename van specificatie-standaard pompen en een relatieve afname van de belangstelling voor speciaal pompen.

Daarnaast brengt homogeniteit in producten het belang van differentiatie middels service, imago en klantrelatie met zich mee.

Topafnemers Begemann (Zie ook bijlage IV)

De volgende afnemers kunnen m.b.t. de opbrengsten pompen en reservedelen, over de periode 1983 en het eerste halve jaar 1984, als meer dan gemiddeld belang voor de pompengroep worden beschouwd.

Opbrengsten in Hfl. x 1000,-

<u>Afnehmer</u>	<u>Pompen 1)</u>	<u>Reservedelen 2)</u>	<u>Totaal</u>
Shell	1.469	1.458	2.927
Badger 3)	1.670	513	2.183
AKZO	254	858	1.112
Suiker Unie	327	591	918
Conoco	340	294	634
NAM	251	201	452
Dow Chemical	234	162	396
Totaal (%)	53%	47%	100%

Opmerkingen

- 1) Opbrengst pompen over de periode 1983 I, II en 1984 I.
- 2) Opbrengst reservedelen: in de ter beschikking staande informatie waren deze opbrengsten over de periode 1 maart - 1 september 1984 per debiteur gefactureerd. Ter vergelijking zijn deze opbrengsten met drie vermenigvuldigd. Andere invloeden, b.v. seizoen etc., zijn niet meegenomen.
- 3) Badger is een ingenieursbureau. Een groot gedeelte van de afzet naar Badger is ten behoeve van de Shell geweest.

Pompen

Over de jaren 1980 - 1984 hebben zo'n 250 verschillende afnemers centrifugaal pompen bij Begemann besteld.

De boven met name genoemde afnemers zorgden over de periode 1983 en het eerste halve jaar 1984 voor zo'n 30% van de totale opbrengst pompen.

Van de totale opbrengsten komt ca. 10% voor rekening van Badger en 84% van de opbrengsten van Badger treden op ten gevolge van de afzet BS-pompen.

Deze afzet heeft als voornaamste eindafnemer de Shell (Bron: verkoop interviews)

De opbrengsten t.g.v. de afzet naar de Shell bedragen 9% van het totaal. 83% hiervan treedt op als gevolg van verkopen middels SIPM.

Samen met andere indirecte leveringen aan de Shell zorgt deze afnemer dus minimaal voor 18% van de opbrengsten pompen.

De opbrengsten van AKZO komen volledig tot stand door de verkopen van Q-pompen.

De opbrengsten van Suiker Unie komen voor een groot gedeelte tot stand door verkopen van RK en KF-pompen.

Reservedelen

Over de periode 1 maart - 1 september 1984 zijn de opbrengsten van reservedelen per debiteur geregistreerd (F.E.A.). Op basis van dit halve jaar kan geconcludeerd worden dat:

- de totale opbrengsten 3,4 miljoen gulden waren,
- 29 afnemers zorgden voor 80%, f 2.700.000,-, van de omzet, bij een totaal aantal afnemers van 154 over deze periode,
- de verdeling over de doelgroepen was:

Aardolie	26%
Petrochemie	23%
Voeding en genot	8%
Delfstof	6%
Ingenieur bureaus	5%
Openbare Nutsbedrijven	4%
Overige	3%
(Niet ingedeeld)	28%)

De aardolie en petrochemische industrie betekenen een belangrijke reservedelenmarkt.

IV.5 Analyse van de literatuur

In het voorgaande zijn een aantal aspecten geschetst die op zichzelf of in samenhang met elkaar een beeld vormen van de onderneming en de actuele situatie waarin zij verkeert. De analyse is daarbij beperkt gebleven tot de activiteit pompen van de onderneming. Bovendien werd het, om redenen die al eerder zijn geschetst, niet verantwoord geacht binnen dit onderzoek, de interne resultaten te verifiëren door extern onderzoek.

Tijdens het onderzoek is getracht de onderneming gesitueerd in een praktische omgeving in een daartoe geschikt theoretisch raamwerk te plaatsen.

Met betrekking tot de probleemstelling en opdracht komen daarbij twee vragen op.

Hoe kan de situatie met betrekking tot continuering van de onderneming met in het bijzonder de pompengroep theoretisch worden geschetst en welke alternatieve generieke strategieën zijn in de gegeven situatie denkbaar?

Daartoe is een aantal publicaties en andere literatuur geraadpleegd. (Zie hfst. IX.)

De situatie waarin de onderneming is aangeland, is aan de hand van de voorgaande analyse beschreven.

Samen met de literatuur (hfst. IX.5, 6, 7a, 11) lijkt een situatie van structurele neergang manifest te worden. Een situatie die volgt op een aantal crisis jaren (1979 en 1980), waarin de onderneming technisch failliet was.

Deze situatie staat op zich los van de concurrenten en andere omgevingsfactoren.

Met betrekking tot de tweede vraag naar de algemene strategievorming worden in de literatuur een aantal aspecten met name genoemd, ondermeer:

- formulering van doelstellingen.
- Relatie met de marktomgeving (kansen/bedreigingen; sterke/zwakke punten.)
- Kwaliteit van de organisatie.

De literatuur (hfst. IX: 1, 2, 3, 4) gericht op het onderzoek naar en de formulering van overkoepelende beleidsplannen door de topleiding c.q. strategische staf, dan wel een externe advies instantie, gaat op zich uit van axioma's m.b.t. bijvoorbeeld de aanwezigheid van relevante gegevens en informatie en de mogelijkheid tot een analyse daarvan. Vervolgens wordt ter objectivering gewezen op de noodzakelijkheid van extern onderzoek.

Vaak wordt voorbijgegaan aan een mogelijke situatie waarin slechts summiere en onvolledige gegevens beschikbaar komen, door moeizaam verlopen onderzoek omgeven door de nodige onbetrouwbaarheid. In het boek van K. Ohmae (2) wordt een alinea aan dit probleem gewijd (pag. 34): "Companies that are strong in marketing gather market information at regular intervals". "Companies that are less marketing minded and tend to collect information haphazardly are not so fortunate. If they are to carry out each analysis with any prospect of reliable results, they will need to make an extra effort to fill the gaps in the flow of market data they receive".

Ten aanzien van de door de leiding van de onderneming geformuleerde overall doelstellingen maakt bijvoorbeeld Rhenmann (hfst. IX: 14 pag.151) een opmerking die lijkt aan te sluiten op de voorgaande analyse van de situatie van de onderneming: "... in an organisation with strong management and well defined goals, interdepartemental conflict is rarely a serious problem, always providing the superior goals are unambiguous and enjoy unanimous support. But if the management group is weak or split, or the superior goals are unclear, interdepartemental conflict can represent a very serious problem. Such unresolved conflicts are often unrecognized, in the sense that those with the power and the opportunity to solve or reduce them are not fully aware of all aspects of the very complex situation".

In relatie met de marktomgeving ligt bijvoorbeeld de typering van Porter (hfst. IX: 1 pag. 41 en 42) omtrent ondernemingen die in de problemen zitten ("Stuck in the Middle") voor de hand:

- Geen strategie-ontwikkeling, laag marktaandeel, geen investeringen en geen differentiatie-mogelijkheden noch in de gehele markt noch in segmenten daarvan.
- Lage winstgevendheid (de onderneming in deze situatie verliest hoge volume-afnemers die lage verkoopprijzen verlangen; danwel geeft stevige prijsconcessies om volume te verkrijgen.).
- Daarnaast mist de onderneming hoge marge-afnemers.
- Een conflicterende organisatiecultuur en motivatiesystemen naast tegenstrijdige en onduidelijke organisatorische maatregelen.

Rhenmann (hfst. IX: 14 pag. 131) mag als tweede voorbeeld gelden in deze situatie:

"... our experience suggest that the weakest links are not technical: most companies seem to have plenty of products and product ideas, but they lack the resources and ideas necessary for designing a system to identify and dominate a suitable market segment".

Anderzijds wordt in de literatuur de aandacht gevraagd voor de invloed van "de kwaliteit van de organisatie", gesplitst in een aantal min of meer afhankelijke variabelen: (Zie hfst. IX: 3, 5, 7a, 7e, 7f, 10) (Management stijl, ruimte voor alternatieven, organisatie structuur, (management) procedures etc.) Uit de citaten is reeds te concluderen dat deze variabelen niet op zichzelf, doch in sterk verband met de overige aspecten van strategische beleidsvorming staan.

Echter, het probleem hier is de definiëring van de aspecten met betrekking tot kwaliteit. Wanneer is welke kwaliteit van de organisatie in al zijn aspecten voldoende om een gezonde voedingsbodem voor strategische alternatieven en de uitwerking daarvan te kunnen vinden. (Zie ook hfst. IX: 15, pag. 13 - 47)

Tot zover een zeker niet omvattend referentiekader uit de geraadpleegde literatuur, wat lijkt aan te sluiten op de in de vorige paragrafen beschreven analyse. Deze paragraaf wordt besloten met de weergave van een aantal alternatieve strategische mogelijkheden die volgens de literatuur uit Hfst. IX voor een onderneming in de geschetste situatie open staan.

Een aantal mogelijke strategische alternatieven (zie ondermeer hfst. VIII: 7a) met betrekking tot enerzijds het stoppen van de neergang, anderzijds het overleven in de fase van continuïteitsproblemen zijn:

- nieuwe eigenaars (aandeelhouders),
- versterkte concentratie op R.en D.,
- afbouwen van het assortiment,
- diversificatie,
- markttuitbreiding,
- marktconcentratie (focus: M.I. Porter),
- capaciteitvergroting,
- c.q. verlaging,
- export van know-how,
- fusie/aankopen van een of meerdere concurrenten,
- of een combinatie van bovenstaande.

Stellen we de situatie bij de sectie pompen tegenover het bovenstaande, dan dient voorop gesteld te worden dat de pompensector niet los gezien kan worden van de gehele onderneming noch andersom.

Hoewel de sectoren staal en pompen binnen de totale onderneming commercieel gescheiden zijn, zijn ze gezien de organisatiestructuur niet van elkaar los te koppelen. Directie en staf bijvoorbeeld gelden voor beide activiteiten en financieel is bijvoorbeeld in het jaarverslag geen onderscheid te maken.

De financiële ratio's wijzen op een strakker wordende riem van liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit, terwijl winsten klein zijn en de neiging vertonen verder af te nemen. Dit tegen een achtergrond van laag eigen vermogen, verliessaldo, hoge rente-lasten en langjarig uitblijven van investeringen.

Niet geremd door enig inzicht in het bedrag dat noodzakelijk zal blijken ter vervanging van productie-middelen of voor invoering van informatie- en planningsystemen dan wel het opknappen van de outillage, lijkt de aanwezige strategische ruimte, door cash flow, van 1 miljoen gulden aan de lage kant. Vanuit het standpunt van een extern financier geeft het bovenstaande naast het al aanwezige vreemde vermogen en de daartoe gestelde zekerheden, weinig animo tot investeren.

De uit het onderzoek blijkende marktkennis inzake concurrentieverhoudingen, succesfactoren, ontwikkelingen en trends, afnemers en toeleveranciers, is één aanwijzing van een falend informatiesysteem. De resultaten m.b.t. afnemersdossiers, offerte-en orderregistratie, de volstrekt verouderde prijslijsten, afwezigheid van relevante stuurinformatie bij de directie, productie en administratie zijn andere indicatoren voor een falend systeem.

De opstelling van de diverse functionarissen m.b.t. kosten, levertijden, contrôle, verantwoording, communicatie en stijl van management, wijzen op organisatorische kenmerken in de trant van een geleidelijke neergang.

De ontwikkelingsinspanningen m.b.t. het assortiment en de activiteiten wijzen op het verlengen van het einde van de levenscyclus door van het ad hoc "organiseren" van modificaties en optionals t.b.v. het behalen van omzet.

Op algemeen niveau zijn slechts beperkt indicaties aanwezig die wijzen op beleidsvorming c.q. visie in het verleden. De fikse rationaliseringsprocessen wijzen op afbouw die niet omgekeerd werd door de formulering van korte en lange termijn plannen.

Er is daarnaast sprake geweest van incidentele reorganisaties die op zijn minst slecht begeleid en gecontinueerd werden.

Bovendien kent Begemann ambachtelijke financiële planning, cash flow allocatie (winst naar eigen vermogen), en zijn de dekkingsbijdragen gedurende het jaar onbeheerst.

Samenvattend lijkt de conclusie gewettigd dat de gehele onderneming, met in het bijzonder de pompengroep, in een aantal aspecten sterke overeenkomsten vertoont met in de literatuur omschreven geleidelijke neergangsprocessen, met slechts een beperkt aantal strategische alternatieven.

Hoe verder?

Het bovenstaande geeft aan dat de situatie uiterst complex is en werkelijk wemelt van de prioriteiten. De mogelijk aanwezige actiedrift wordt echter in toom gehouden door de magere strategische ruimte. Een aantal sterke factoren geven een aanwijzing hoe een mogelijke uitweg c.q. turn-around geformuleerd kan worden.

Het is in dit kader niet onwaarschijnlijk uit te gaan van de beschermende paraplu van de reservedelen, de langjarig aan Begemann gelieerde grote afnemers en relatief winstgevende producten.

Samen kunnen zij (op basis van conclusies uit intern onderzoek) de fundatie vormen van een strategie, gericht op de versterking van winstgevendheid op korte termijn van de pompengroep en de verlaging van de tijdsdruk op de onderneming.

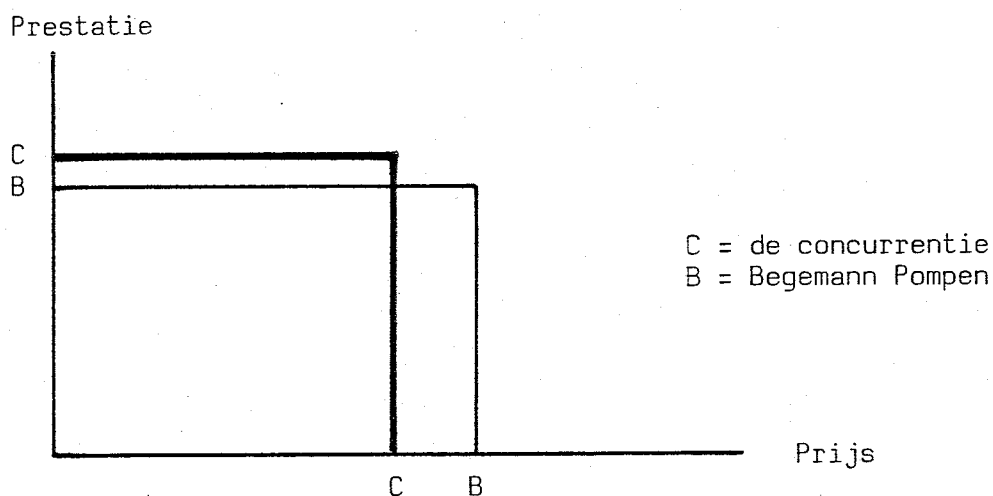
Dit zal aanleiding dienen te vormen voor reorganisatie van de pompengroep c.q. de gehele onderneming en de formulering van de strategische plannen voor de gehele onderneming.

Alvorens over te gaan op de motivering en keuze van een strategisch alternatief in hoofdstuk VI, worden eerst in hoofdstuk V enkele conclusies op basis van de voorgaande analyse samengevat.

V CONCLUSIES.

De analyse van de aangetroffen situatie aan de hand van de geformuleerde probleemstelling leidt tot een aantal conclusies m.b.t. de winstgevendheid, vermoedelijke concurrentiepositie, kwaliteit van de interne organisatie-aspecten en assortiment.

- De winstgevendheid van de sector pompen wordt in hoge mate direct bepaald door enerzijds het negatieve resultaat uit verkoop van pompen (1984: -/-11%), en anderzijds door het positieve resultaat uit de verkoop van reservedelen (1984: 49%). Daardoor wordt het totale resultaat*) van de pompengroep nog geen 2,2 miljoen gulden bij een omzet van 16,7 miljoen over 1984 (13%).
- Louter op basis van de intern aangetroffen gegevens en opvattingen lijkt de concurrentiepositie van de pompengroep in de markt voor centrifugaal pompen als volgt samen te vatten:



Opmerkingen

Prestatie: samenstel van technische kwaliteiten (specificaties, constructie, standtijd, Q/H, rendement, materialen, etc.), alsmede niet-technische kwaliteiten (service, nalevering, reservedelen, innovatie, levertijden en levertijdsbetrouwbaarheid).

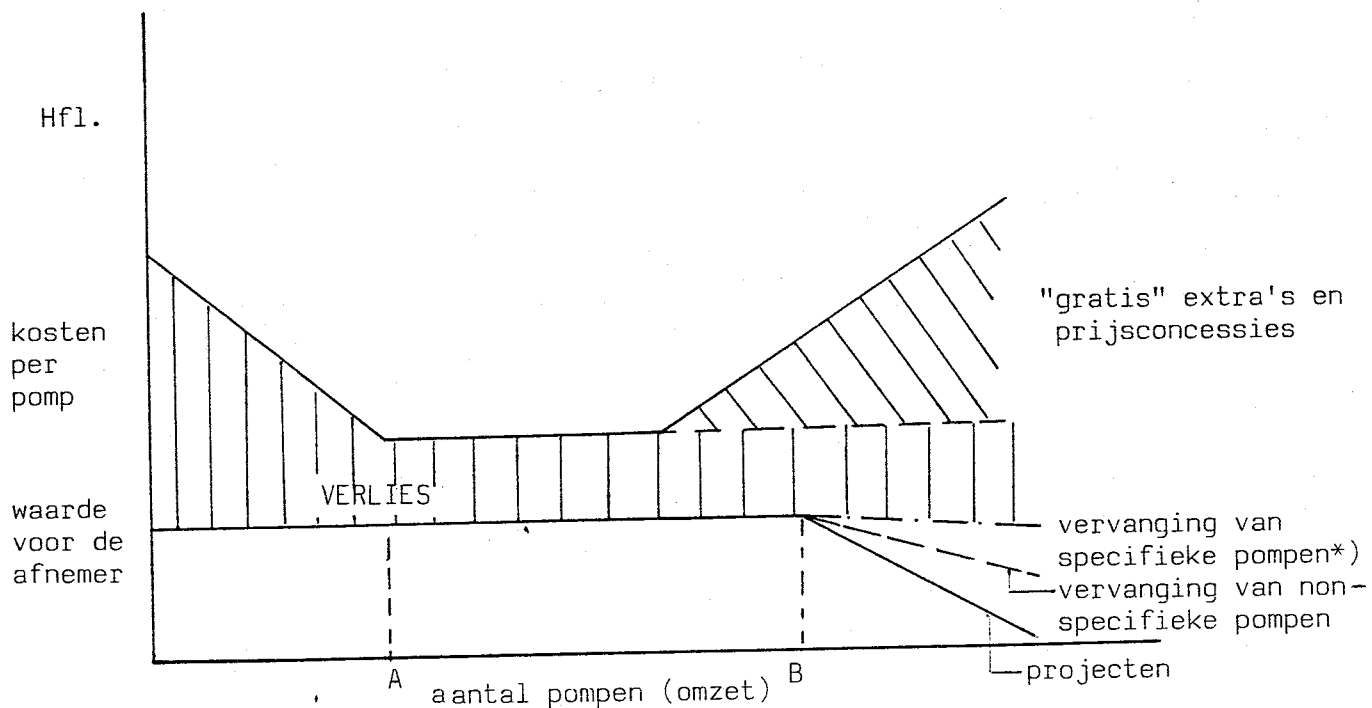
Prijs: verkoopprijs per product.

*) voor rente en belasting.

V.1 De "wildgroei" van het assortiment

Beide bovengenoemde aspecten lijken in hoge mate te worden beïnvloed door een bepaalde mate van technische wildgroei van het assortiment, met name ten aanzien van mee te leveren optionals en extra's.

- Orders worden technisch geaccepteerd zodanig dat er veelvuldig engineering gepleegd dient te worden om de pomp technisch volgens aangegane afspraken te kunnen leveren.
- Met name bij de uitvoering van grote nieuwbouw projecten heeft dit grote negatieve consequenties tot gevolg gehad.
- Omgekeerd laten juist die pompfamilies (BS, BENO, Q, MCC, MSVD), welke strikt en continu volgens standaardspecificatie worden geleverd, een niet negatief resultaat op pompen zien.
- Niet concretiseerbaar in het kader van dit rapport, doch redelijk aanneembaar op grond van de aangetroffen gegevens, is in dit verband dan ook de volgende "no-win" omstandigheid bij de pompen:
Dalende omzet leidt tot onderbezettingsverlies, stijgende omzet leidt eveneens tot verlies, volgens de volgende weergave:



*) specifieke pompen: pompen toegepast in het primaire proces van de afnemer.

Opmerkingen

- Omzet < A: verlies door onderbezetting.
- A < omzet < B: verlies voor een aantal pompen gering, voor een aantal zelfs nihil of een positief resultaat, geheel gecompenseerd of versterkt door winst op reservedelen.
- Concurrentieverhogende en dus omzetbevorderende "gratis" extra's en modificaties, vergroten het verlies bij toenemende omzet, zij verhogen tevens de onbetrouwbaarheid van leveringen.
- B < omzet: optreden van onbetrouwbare levertijden (boven normbezetting, technisch "onacceptabele" uitvoeringen), deze vermindert de kans op herhalingsopdrachten, met name bij tijdgebonden projecten. (Vicieuze cirkel.)

Daarnaast wordt het bovenstaande nog verder in de hand gewerkt door het in hoge mate onzeker zijn van kostprijs en dus verkopprijs voorcalculaties, waarbij calculaties op basis van prijslijsten relatief de laagste voorcalculaties opleveren.

V.2 De "kwaliteit" van interne organisatie-aspecten

De kwaliteit van interne organisatie-aspecten kan ondermeer blijken uit de ambachtelijke informatievoorziening.

De vastlegging en verstrekking van gegevens is niet gericht op de voorziening van commercieel relevante gegevens. Dit heeft verstrekkende gevolgen enerzijds m.b.t. externe factoren als communicatie, planning, prioriteitstelling c.q. sturing etc.

De onderneming komt uit een situatie van een centraal opgelegde rationaliseringsproces versterkt door sterk centraal gerichte algemene verantwoordelijkheden, waardoor leidinggevende functionarissen niet effectief functioneerden.

Daarnaast heeft de onderneming een onvoldoende motiverend en duidelijke functieclassificatie, met name in de commerciële afdeling van de sector pompen.

De uiterst marginale strategische ruimte over de jaren, naast de beperkte winsten en het structureel ontbreken van visie en kennis met betrekking tot beleidsvorming in het algemeen heeft niet geleid, of niet kunnen leiden, tot investeringen in mensen (opleiding, training en recrutering), hardware (equipment zoals informatie, productie-middelen etc., outillage), productontwikkeling en marketing.

De bovengeconcludeerde situatie bij de pompengroep van de onderneming vertoont sterke overeenkomsten met wat door M.I. Porter wordt omschreven als "Stuck in the Middle".

V.3 Relatief sterke punten van de pompengroep
(exclusief externe verificatie)

Als relatief sterke punten van de pompengroep lijken door intern onderzoek de volgende aspecten in aanmerking te kunnen komen:

- De zgn. costs of switching (zie hfst. IX.1) van de afnemers zoals Shell, Marine en AKZO gerelateerd aan de producten zoals BS, MSVD en Q.
- De relatief robuuste pomp met navenant lange standtijden gekoppeld aan relatief goedkope reservedelen, waardoor lage onderhoudskosten ontstaan. De kosten op jaarbasis per functionerende pomp kunnen daardoor wellicht een sterk concurrentiemiddel vertegenwoordigen.
- De langjarige nalevering van identieke pomptypen en onderdelen.
- De eigen gieterij waardoor een zekere mate van achterwaardse integratie en dus onafhankelijkheid van toeleveranciers kan bestaan.
- De sterke, tijdens het onderzoek ondervonden, loyaliteit van met name de commerciële medewerkers aan de onderneming.

Daartegenover staat dat (zie het tweede aspect) de koppeling tussen verkoop van pompen en reservedelen onbekend is. De winstgevendheid van de pompengroep is daarmee gekoppeld aan een in hoge mate onzekere verwachting omtrent toekomstige winstgevende verkopen van reservedelen*).

*) Concreet: renteverliezen die optreden als gevolg van financiering van de winst door verliesgevende verkopen van pompen moet in het resultaat worden verdisconteerd.

VI STRATEGISCHE ALTERNATIEVEN

Voorhands voorbijgaande aan resultaten uit extern onderzoek lijken een aantal strategische alternatieven in meer of mindere mate voor de pompengroep in aanmerking te komen (zie hfst. IV.5).

De situatie m.b.t. Begemann en in het bijzonder de activiteit pompen is globaal te omschrijven als "Stuck in the Middle" (zie M.I. Porter 1980 en hfst. IV.5), als gevolg van een geleidelijke neergangsproces.

Een keuze t.a.v. een strategisch alternatief dient dan ook primair voorrang te geven aan, het zo mogelijk, gelijktijdig aangrijpen van bovengenoemde aspecten (zie hfst.V) om het voortgaande neergangsproces tot staan te brengen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat met neergang gewezen wordt op de relatie van Begemann pompen met de markt. De discrepantie tussen zich steeds ontwikkelende afnemers-behoeften bijvoorbeeld m.b.t. levertijden, prijs, kwaliteit en service en de door Begemann mogelijke voorziening in die behoeften, wordt dan ook steeds groter, met navenant steeds grotere problemen voor Begemann.

Een strategisch concept op basis van de benadering en bediening van de totale markt voor CF pompen lijkt gezien:

- de beschreven interne situatie en
- het lage marktaandeel

op korte termijn dan ook niet uitvoerbaar.

Daarmee vallen strategische alternatieven als kosten, innovatie, diversificatie en integratie op korte termijn af (zie schema op volgende pagina). Enerzijds omdat de inspanningen daartoe economisch en sociaal gezien te groot zullen blijken, anderzijds omdat de terugbetaal-periode te lang zal zijn en het gevaar van verkeerde (serie-) concurrentie aanwezig is om succesvol (= resultaat in gulden) te kunnen zijn.

Meer voor de hand liggend zijn dan ook strategische alternatieven gebaseerd op kleine marktaandelen die ruimte en tijd voor een "turn-around" scheppen. Begemann heeft een klein marktaandeel maar daarnaast zijn een aantal afnemers bereid, ondanks een zich opstapelende problematiek, nog producten van Begemann af te nemen. Dit laatste wijst op oorzaken die leiden tot voor de afnemer nog te hoge "costs of switching".

STRATEGISCH ALTERNATIEF CONSEQUENTIES	STOPPEN MET POMP VERKOPEN	CONCURRENEN OP BASIS VAN KOSTEN	CONCURRENEN OP BASIS VAN DIFFERENTIATIE	FOCUS OF CONCENTREREN OP KLANTIENGROEPEN
	I	II	III	IV
Commercieel	<ul style="list-style-type: none"> - commerciële afdeling wordt service-department - geen omzet pompen dus geen verlies op pompen - resultaat wordt resultaat op reserverdelen 	<ul style="list-style-type: none"> - beheersing en verlaging van de kostprijs - imago verandering - serie/standaard producten - verandering marktaandeel 	<ul style="list-style-type: none"> - opbouwen imago - welke differentiatie? - gevaar van imago - prijs doorberekenen van imago 	<ul style="list-style-type: none"> - speciale klantenrelaties en gebruik van marketing instrumenten - terugval omzet pompen - dus opleving bruto marge - verandering gerichtheid en taakstellingen - mate van afhankelijkheid
Investerings: - middelen - mensen - kennis	<ul style="list-style-type: none"> - nihil - opleiding service - service specialisme 	<ul style="list-style-type: none"> - hoog - hoog (sterke centrale leiding) - hoog 	<ul style="list-style-type: none"> - middelmatig - hoog (specialisme gericht op uniekheid) - hoog 	<ul style="list-style-type: none"> - nihil (marketinginstrumenten) - commerciële opleiding/training, sterke commerciële leiding - markt c.q. klant-behoef-ten kennis
Effect korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> - cash generatie - rationalisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - nihil (geen beheersing kostprijs) 	<ul style="list-style-type: none"> - nihil 	<ul style="list-style-type: none"> - attitude-verandering - verlaging omzet - verhoging winstgevendheid (onder voorwaarden) - creatie van tijd
Effecten op langere termijn	<ul style="list-style-type: none"> - drooglopen van reserverdelen omzet - vermindering van resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> - sterke beheersing kostprijzen - schaal-/ervaringseffecten - gerichtheid op prijspingelaars 	<ul style="list-style-type: none"> - afhankelijkheid van imago - flexibiliteit en creativiteits-eisen - verandering van marktsegmenten 	<ul style="list-style-type: none"> - nihil c.q. onduidelijk - focus heeft beperkingen t.a.v. bijvoorbeeld R.O.I.
Technologische consequentie	<ul style="list-style-type: none"> - geen 	<ul style="list-style-type: none"> - afzien van extra's, optionals, etc. - continue value-engineering (DIN, API, etc.) - seriefabricage /van functionele productiepark naar lopende band 	<ul style="list-style-type: none"> - nieuw product of organisatie door of uitvoering of service 	<ul style="list-style-type: none"> - assortiment gericht op focusklanten - technische beheersing van de order intake - productie gericht op bepaalde soort assortiment

Op korte termijn lijkt dan ook aannemelijk gebruik te maken van deze situatie door:

1. Concentratie op enerzijds winstgevende en in de toekomst stabiele afnemers, anderzijds afstoten van verliesgevende producten (door b.v. fikse prijsverhogingen naar relatief onbelangrijke afnemers).
2. Het verhogen van de costs of switching middels herstructurering van marketinginstrumenten:
 - Herculivering van geschonden relaties bij grote afnemers;
 - verhoging van de (levertijds-) betrouwbaarheid;
 - promotie en advertising;
 - veredeling van zowel organisatie als assortiment gericht op grote afnemers;
 - vaste prijsstrategie.
3. Door de uitvoering van 1. is aannemelijk dat de organisatie, door verlaging van omzet en verhoging van het resultaat, tijd en ruimte creëert voor een totale turn-around in aspecten als planning, intake-beheersing, marketing, kwaliteit van de informatie, kosten, structuur, management competentie etc.

De genoemde drie aspecten kunnen enerzijds op korte termijn resultaat opleveren indien de inspanningen geconcentreerd worden op grote bruto marge-activiteiten en afnemers, anderzijds wordt daardoor de commerciële organisatie van het uit te voeren beleid "eenvoudiger" en sneller te communiceren naar die afnemers welke nu juist voor het positieve resultaat zorgen. Tevens zal juist door de concentratie op deze afnemers de nog resterende costs of switching minimaal gehandhaafd blijven.

Deze strategie wordt door Porter omschreven als de focus-strategie (K. Omhae noemt deze strategie de "segment by segment strategy").

Op wat langere termijn zal een beperkte afnemersgroep te grote afhankelijkheid en te weinig mogelijkheden voor R.O.I. betekenen, vanwege de wellicht te laag blijvende omzet.

Voorwaarden

1. Algemene focus oriëntatie door alle geledingen van de onderneming, in eerste instantie middels acceptatie door leidinggevende functionarissen, resulterend in het formuleren en uitdragen van functionele tactieken gericht op focusklanten.

2. Hanteren van marketinginstrumenten als:
 - Service
 - Betrouwbare levertijden, ook bij naleveringen
 - Vaste prijsstrategie
 - Kwaliteit gericht product (assortiment) concept
 - Continu onderhouding van vaste relaties.

In extenso kan de uitwerking van de strategie een per afnemer verschillende uitwerking en tactiek van het gebruik der instrumenten betekenen.

VII AANBEVELINGEN

Algemeen

De geformuleerde conclusies geven aanleiding aanbevelingen weer te geven die gericht zijn op een korte termijn urgentie-programma ter verbetering van de commerciële stand van zaken.

Dit teneinde de voorwaarden bij de pompengroep aan te brengen die bijdragen tot de formulering van een strategie gericht op winstgevende continuering van de onderneming op langere termijn.

Uit de conclusies blijkt dat deze voorwaarden in de bestaande situatie niet in voldoende mate aanwezig zijn.

Dit hoofdstuk heeft tot doel het raamwerk te schetsen enerzijds op basis van de resultaten, anderzijds op basis van geraadpleegde literatuur (zie hfst. V en IV.5), waardoor een opbouw van commerciële voorwaarden op korte termijn binnen de beschikbare middelen (en mensen) haalbaar lijkt.

Gelijktijdig is het raamwerk gericht op de vergroting van de winstgevendheid.

De geformuleerde aanbevelingen geven een mogelijke ondernemingsstrategie, de noodzakelijk geachte marketing-instrumenten hierbij en de voorwaarden waaronder de uitvoering van de strategie effectief kan zijn.

Een algemene voorwaarde voor een effectieve implementatie en succesvolle uitvoering van een strategisch denkbeeld is de acceptatie van het denkbeeld in het bijzonder op leidinggevend niveau.

Het lijkt daarom noodzakelijk om met het management-team van de onderneming het strategisch denkbeeld te overwegen, zo mogelijk aan te passen c.q. te verbeteren, alvorens na algehele acceptatie tot uitvoering van de strategische consequenties per functie/discipline over te gaan.

Bijlage XI, de uitwerkingen van de aanbevelingen kan hierbij als raamwerk fungeren.

Strategie

Het geschatte marktaandeel van maximaal 5% in Nederland enerzijds en de outillage, equipment en methoden van produceren anderzijds, geven aanleiding om een ondernemingsstrategie (van de pompengroep) gericht op de totale markt voor centrifugaal pompen en vergroting van het marktaandeel op korte termijn als onaantrekkelijk

te beschouwen. Daarnaast vragen strategische concepten als kostenconcurrentie, differentiatie, diversificatie etc., grote investeringen in kennis, personeel en/of hardware. In de geschetste ondernemingssituatie is het niet aannemelijk dat die benodigde middelen op korte termijn vrijkomen. De aantrekkelijkheid op korte termijn met betrekking tot de winstgevendheid als gevolg van de ontwikkeling van deze strategische alternatieven lijkt dan ook gering.

Een strategisch denkbeeld met betrekking tot de korte termijn, inspelend op de commerciële urgentie, lijkt ten gevolge van aspecten als het lage marktaandeel, geen seriematige productiemogelijkheden, beperkt aantal grote afnemers gekoppeld aan een aantal relatief winstgevendende pompfamilies meer mogelijkheden te bieden. De focus, of het concentreren van marketing-inspanningen op die afnemers van Begemann pompen waar de "buyers costs of switching" (Shell, AKZO, Marine) nog een redelijke barrière lijken te vormen tegen de invloed van alternatieve producten en waar tegelijk relatief hoge bruto marge pompfamilies (BS, MSVD, Q) worden afgezet (qua totaal resultaat) lijkt, mits voldaan aan bepaalde voorwaarden de winstgevendheid op korte termijn te vergroten, wellicht tegen de prijs van vermindering van omzet.

Voorwaarden

De voorwaarden (zonder de expliciete kennis van bijvoorbeeld het kockmotief) waaronder deze strategie vruchtbare consequenties kan hebben, liggen in een sterke verbetering van de marketinginstrumenten:

- afnemer/aanbieder relatie
- Levertijden en betrouwbaarheid
- Service en nalevering
- Vaste prijsstrategie

De verbetering van de marketinginstrumenten dient vooraf te gaan door:

- de veredeling van het assortiment;
- de herstructurering van de interne organisatie.

Op basis van de geformuleerde resultaten en conclusies lijken beide laatste voorwaarden de pijlers waarop de strategie rust. Andere voorwaarden als kosten en doorlooptijdbeheersing, promotie en advertising-ontwikkeling etc. zijn in dit verband "slechts" afgeleiden.

VIII ONTBREKENDE ASPECTEN EN VERDER ONDERZOEK

Het voorafgaand omschreven onderzoek is om een aantal reeds genoemde redenen uiterst tijdrovend en op tal van aspecten globaal van uitvoering geweest. Dit ondanks de ondervonden medewerking.

Ondanks het daardoor ontbreken van fundamenteel inzicht in een aantal factoren lijkt het voor de onderneming zinvol te starten met een urgentie-programma voor de sector pompen. Bijvoorbeeld aan de hand van de in hoofdstuk VI voorgestelde aanbevelingen.

Desondanks lijkt het noodzakelijk, zo mogelijk gelijktijdig, de onderstaande zaken meer aandacht te schenken.

- Door middel van een uiterst summiere steekproef en een onderzoek m.b.t. de PC-pompfamilie, parallel aan het hier gerapporteerde onderzoek, naar factoren van invloed op de kostprijs, is duidelijk geworden dat het noodzakelijke feitelijke inzicht omtrent de voorcalculatie van kostprijzen van het product ontbreekt. Van een commerciële sturing op basis van deze kostprijzen lijkt dan ook nauwelijks sprake te kunnen zijn.
- In het verlengde van het voorgaande lijkt de vaststelling en vastlegging van de in het verleden op aanvraag geleverde uitvoeringen in het bijzonder de extra's, modificaties en optionals, alsmede de toentertijd afgegeven Q/H-verhouding en rendement gewenst. Dit in het bijzonder van de meest courante pompfamilies.
- Van belang gezien de afhankelijkheid van de pompengroep van het resultaat uit reservedelen lijkt:
 - A. de bepaling van het bij de afnemer nog functionerende pompbestand en de nog gemiddeld resulterende levensduur;
 - B. een statistische analyse naar een mogelijke relatie tussen de verkoop van pompen en de verkoop van reservedelen.
- Binnen de organisatie van de pompengroep, zo is al gesteld, is de kwaliteit van de informatie, met name gericht op commerciële aspecten, laag. Een onderzoek gericht op de vaststelling van relevante informatiestromen c.q. procedures kan de basis vormen voor een nader te formuleren nieuw management informatie systeem. (M.I.S.)
- Op een aantal plaatsen in dit rapport is al gesteld dat de resultaten, conclusies en aanbevelingen grotendeels zijn gebaseerd op intern onderzoek.

Externe verbijzondering van de aangetroffen gegevens en opvattingen lijkt dan ook geboden. Dit lijkt het best te kunnen geschieden door een gespecialiseerd industrieel marketingbureau. Het onderzoek kan zich richten op factoren als:

- Imago en bekendheid van Begemann in relatie met concurrerende aanbieders per marktsegment.
- Feitelijke toepassing van Begemann pompen (sterkte/zwakte onderzoek).
- Concurrentie-analyse per marktsegment (of per pompfamilie), b.v. naar aspecten als kwaliteit, prijs en levertijd.
- Schatting van aandelen in segmenten of in aankopen van grotere afnemers.
- Ontwikkelingen, trends en groei-attractiviteit per segment etc.

Met betrekking tot met name de eerste twee factoren is reeds een onderzoek gestart. (Zie bijlage XII.)

- Sociale conditie: Sociale aspecten als verloop, verzuim, werving, selectie, relaties met chefs, ondergeschikten c.q. nevensgeschikten, identificatie met de onderneming etc. zijn slechts zijdelings in het onderzoek betrokken. Stellig vertegenwoordigen deze aspecten van de "sociale conditie" (zie hfst. IX: 11, p. 48) een significante betekenis voor de overleving van de onderneming. De vraag is echter wat die betekenis is.

IX GERAADPLEEGDE LITERATUUR

1. M.I. Porter
COMPETITIVE STRATEGY
(Techniques for Analysing Industries and Competitors)
The Free Press, 1980
2. Kenichi Ohmae
THE MIND OF THE STRATEGIST
(Business Planning for Competitive Advantage,
The Art of Japanese Business)
McGraw-Hill Book Company, 1983
3. Derek F. Abell/John S. Hammond
STRATEGIC MARKET PLANNING
(Problems and Analytical Approaches)
Prentice-Hall, inc., 1979
4. G.D. Hughes
MARKETING MANAGEMENT
(A Planning Approach)
Addison-Wesley Publishing Company, 1978
5. L.A. van Gemsteren en R. Kwik
SLECHT WEER MANAGEMENT
(Mythe en Werkelijkheid)
L.J. Veen B.V., 1984
6. Beekhuizen en De Ridder
DE FINANCIËLE BESTURING VAN DE ONDERNEMING
Samson Uitgeverij, 1984
7. ARTIKELEN UIT LONG RANGE PLANNING
(The Journal of the Society for Strategic and
Long Range Planning and of the European Planning
Federation)
 - A. Leif Melin
Strategies in Managing turn-around
vol. 18, no. 1, pp. 80-86, 1985
 - B. L.S. Wilson
Managing in the Competitive Environment
vol. 17, no. 1, pp. 59-64, 1984

- C. S.S. Mathur
Competitive Industrial Marketing Strategies
vol. 17, no. 4, pp. 102-109, 1984
- D. R.K. Leidecker, A.V. Bruno
Identifying and Using Critical Success Factors
vol. 17, no. 1, pp. 23-32, 1984
- E. B. Taylor
Strategic Planning - Which Style Do You Need?
Vol. 17, no. 3, pp. 51-62, 1984
- F. A. Nagel
Organizing for Strategic Planning
Vol. 17, no. 5, pp. 71-78, 1984
8. R.G. Hamesh, M.J. Anderson, J.E. Harris
Strategies for low market share business
Harvard Business Review May-June 1978
9. J. Argenti
Companies failour long term
Strategische Beleidsvorming
Syll. no. 1244 THE, pp. 251-255
10. Drs. J.H.J. Tettero
COMMERCIELE BELEIDSVORMING EN INDUSTRIELE MARKTEN
Kluwer/Deventer, 1984
11. P. van Hoorn en H.J. van der Schroeff
"ALS SANERING DREIGT....."
Samson/NIVE, 1982
12. N.C.G. Campbell, M.T. Cunningham
Customer Analyses for Strategy Development in
Industrial Markets
Strategic Management Journal, vol. 4, pp. 369-380, 1983
13. Dr. P.M. Kempen
BEDRIJFSDIAGNOSE ALIAS MANAGEMENT AUDIT
Het periodieke preventieve organisatie-onderzoek
Samson Uitgeverij, 1980
14. E. Rhenmann
ORGANIZATION THEORY FOR LONG-RANGE PLANNING
John Wiley and Sons, 1969
15. J. Argenti
CORPORATE COLLAPSE (The causes and Symptoms)
McGraw-Hill Book Company, 1976