Verandert de strategische intentie van een onderneming door invloed van Technisch Consultants?

Een multi case study naar de invloed van Technisch Consultants op de klantwaarde van een onderneming en de keuze om services vervolgens wel of niet te vercommercialiseren

"Aandacht maakt alles mooier"

Ikea 2015

Erik Hofstee

Studentnummer: 073844

Coach : dr M. Stevens

Meelezer : prof dr J. van den Ende

Oktober 2017

De auteur verklaart dat de inhoud van deze scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Een voorwoord. Eigenlijk een nawoord, een terugblik. De teerling is geworpen. Gedurende de afgelopen 2 jaar heb ik veel geleerd, veel gelezen, ben ik bijzondere mensen en interessante bedrijven tegengekomen. Eén van de bedrijven die ik beter leerde kennen tijdens een opdracht voor één van de vakken van deze opleiding, was Chrysal International BV (Chrysal): een multinational met Nederlandse roots . Tijdens het voorbereiden van een opdracht ontmoette ik de heer Wiegel, CEO van Chrysal. Vol passie vertelde hij over zijn bedrijf en de strategische vragen en uitdagingen waarmee het executive team worstelt. Een aantal van deze vragen gingen over zijn Technisch Consultants, de parels van zijn organisatie: “Wat doen ze nu precies? Wat leveren ze precies op? Hoeveel kosten ze? Hoe voegen ze waarde toe aan de keten? We hebben geen inzicht in dit alles. Hoe kunnen we anders aan en met de Technisch Consultant geld gaan verdienen? Hoe sustainable is onze business eigenlijk? Welke rol spelen de Technisch Consultants in de innovatie van het product, de klant(relatie) en het bestaande business model? ”.

Een gigantisch vraagstuk, te interessant om niet verder in te duiken. In dit onderzoek heb ik mij op één onderdeel gericht: “Het leveren van een bijdrage aan de kennis van het MT van Chrysal hoe de service van de Technisch Consultant (TC) de klantwaarde beïnvloedt. Hoe deze klantwaarde vervolgens invloed heeft op de strategische intentie van de organisatie.”

De modellen van Uluga & Eggert en Auguste hebben een eerste inzicht gegeven in de materie. Vervolgens is er door het toevoegen van de invloed van klantwaarde en de uitkomsten uit de gedane interviews een model ontwikkeld waardoor door het management van de onderneming een verantwoorde keuze wordt gemaakt om een service/Technisch Consultant wel of niet te vercommercialiseren.

En dan is het zover. Een voorzichtige conclusie, een opzet van een model, data verzameld uit interviews bij Chrysal, aangevuld met data verzameld uit interviews bij vier andere bedrijven, een uitgebreide literatuurstudie, een eindproduct, mijn thesis. Het is een hele reis geweest met vallen en opstaan, het was uithuilen en opnieuw beginnen, maar de scriptie is af. En ik zou dit nooit bereikt kunnen hebben zonder de kennis, kunde, wijsheid, adviezen, feedback en support van vele mensen om mij heen. Een aantal wil ik dan ook persoonlijk hiervoor bedanken: Merieke, Jan, Joep, Rolf, Simon, Anne, Geer, Maikel, Joost & Miriam. Dank jullie wel. Een extra woord van dank gaat uit naar mijn twee studiegenoten Margriet en Sebastiaan met wie ik de afgelopen 10 maanden, weekenden achter elkaar aan Margriets keukentafel heb doorgebracht, allemaal werkend aan ieders eigen scriptie. Elkaar motiveren en inspireren. Tegen hen wil zeggen: “linksom, doorrrr, het ja uiteindelijk wordt het leuk. Jullie zijn toppers, dank je wel.”.

En als allerlaatste maar zeker niet als allerminst, een woord van dank aan mijn eega Ilonka en mijn twee kinderen Joost en Lotte. Sorry dat ik er vaak niet was de afgelopen 2 jaar, maar dank jullie wel voor alle support, voor het er zijn, voor het luisteren en voor het zorgen… jullie zijn onmisbaar en zonder jullie was deze thesis nooit tot stand gekomen.

Erik

Samenvatting

Zeemeijer (2016) veronderstelt in het nieuwsartikel “bedrijven investeerden nog nooit zo weinig in onderzoek” dat :

“Ondanks alle initiatieven om ondernemers aan te sporen om te innoveren, hebben bedrijven in de afgelopen tien jaar nog nooit zo weinig geld uitgegeven aan onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten (R&D).
Dat blijkt uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2016, die de Erasmus Universiteit donderdag heeft gepubliceerd. Bedrijven investeren dit jaar gemiddeld 2,1% van hun omzet in R&D. Dit is het laagste percentage sinds 2006, het jaar dat de Rotterdamse hoogleraar Henk Volberda het onderzoek is gestart.”

Bedrijven die halffabricaten of alleen grondstoffen leveren vormen hier geen uitzondering op. Ze verliezen hun concurrentieslag en de gebruikte business modellen zijn niet meer toereikend om voldoende cash flow te generen om overleven op lange termijn te garanderen. Een van de keuzes die bedrijven kunnen maken is het verlengen van de product life cycle door in plaats van het vermarkten van hun eigen producten, services te gaan vermarkten. Ze zouden zelfs zover kunnen gaan om met hun afnemers gezamenlijke services te gaan ontwikkelen en afzetten waarbij winstgevendheid gedeeld wordt. Een aantal bedrijven die deze keuzes in het verleden hebben gemaakt kiezen thans voor de tegengestelde weg, door middel van het ontkoppelen van deze services. Er is veel onderzoek gedaan naar bedrijven die eindproducten leveren en bij een aantal van de reeds ontwikkelde modellen ontbreekt de klant. In dit onderzoek is getracht om de klant en klantwaarde te incorporeren in de bestaande modellen, een model te ontwikkelen dat een indicatie kan geven of services voor bedrijven die halffabricaten of grondstoffen leveren wel of niet verder vercommercialiseerd kunnen worden. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een multi case study. Eerst heeft er een uitgebreide literatuurstudie plaats gehad, vervolgens is er data gegenereerd via semi gestructureerde interviews bij vijf bedrijven en vervolgens is er mede op basis van deze voornoemde databronnen een model opgesteld dat vervolgens is getest. De eerste resultaten uit dit model geven een richting aan de hand waarvan het management van de onderneming een strategische keuze zou kunnen maken.

Kernwoorden:
Technisch Consultant, strategische intentie, business model, klantwaarde, services

Content

Voorwoord 3

Samenvatting 5

1. Exploratie van de praktijk 8

1.1 Achtergrondinformatie 8

1.2 Het bedrijf 8

1.3 De huidige strategie van Chrysal met betrekking tot de technische services en de consultants 8

2. Exploratie van de theorie 11

2.1 Services 11

2.2 Deservitization 12

2.3 Klantwaarde en services 13

2.4 Business Model & Innovatie 13

2.5 Competitief voordeel 14

2.6 Conclusie: 16

3. Onderzoeksvraag 17

3.1 Deelvragen: 17

4. Methode 18

5. Analyse 20

5.1 Interviews 20

5.1.1 De eerste order codes 20

5.1.2 De tweede order codes 21

5.1.3 Concepten 22

5.2 Klantwaarde 25

5.3 Het model van Auguste (2006) 30

5.4 Keuzemodel 31

6. Discussie 32

6.1 Business Services 33

6.1.1 Ontwikkeling van producten naar diensten 34
6.1.2 Klantperceptie 35
6.1.3 Business model 37
6.1.4 Van services naar klantwaarde 38
6.1.5 Deservitization 39
6.2 Toepassing model 40
7. Conclusie 44
8. Limitaties en nader onderzoek 44
Referenties 47
Appendices 49
A: Interviewvragen 49
B. Toelichting op de 1e order codes: 52

1. Exploratie van de praktijk

1.1 Achtergrondinformatie

Chrysal International BV (Chrysal) te Naarden heeft een uitdaging: ze innoveert te weinig en daardoor is ze minder concurrerend dan de concurrentie. Dit vertaalt zich als volgt: de markt verandert, de eisen van de klant veranderen, er is beperkt inzicht in hoe een klant bijdraagt aan de waarde van de organisatie, er is beperkt inzicht in de bijdrage van de Technisch Consultant aan de totale waarde van een specifieke klant en Chrysal wil vooruit. Samen met mijn studiegenoot Margriet van der Ploeg heb ik het verzoek van het managementteam van Chrysal aangenomen om nader onderzoek te doen naar de Technische Consultants van Chrysal, hun werkzaamheden en het daarbij horende vraagstuk of deze diensten verder te vercommercialiseren zijn. Dit vraagstuk bestrijkt een dusdanig breed onderzoeksgebied dat wij beiden een verschillend deel van het vraagstuk hebben onderzocht. Beide scripties beogen het managementteam te gaan helpen om gefundeerde beslissingen te nemen en om richting te geven aan het strategisch vraagstuk.

1.2 Het bedrijf

Pokon is opgericht in 1929 in Naarden, Chrysal is opgericht in België. Beide bedrijven zijn gaan samenwerken vanaf 1949. Vervolgens heeft Pokon de rechten van de heer Buys, oprichter en eigenaar van Chrysal, in 1980 gekocht. In 2007 is het merk Pokon doorverkocht. Het bedrijf heeft een lange historie in het produceren van producten voor snijbloemen en potplanten. Het hoofdkantoor is gevestigd in Naarden. Er zijn verkoopkantoren in Zweden, Rusland, Azië, Colombia, de Verenigde Staten en Groot Brittannië. Productie en verkoop vindt plaats in Naarden, Japan, Colombia, Ecuador en Kenya. Voor alle andere landen waar bloemen en planten worden geteeld en/of verhandeld in de wereld, werkt Chrysal met distributeurs en lokale vertegenwoordigers. De klanten van Chrysal bestaan uit kwekers, importeurs, boekettenmakers, supermarktketens, bloemisten en de groothandel. Chrysal heeft ongeveer 220 medewerkers wereldwijd, waarvan 23 technische consultants.

1.3 De huidige strategie van Chrysal met betrekking tot de technische services en de consultants

Chrysal heeft de navolgende strategie benoemd met betrekking tot technische services. Deze strategie is eind 2015 uitgerold. Echter tot op heden heeft Chrysal nog geen activiteiten verricht om deze strategie ook daadwerkelijk te gaan uitvoeren. Het managementteam geeft aan dat zij worstelt met de implementatie van de nieuwe strategie. Volgens de heer Wiegel (CEO) is er een grote verwevenheid

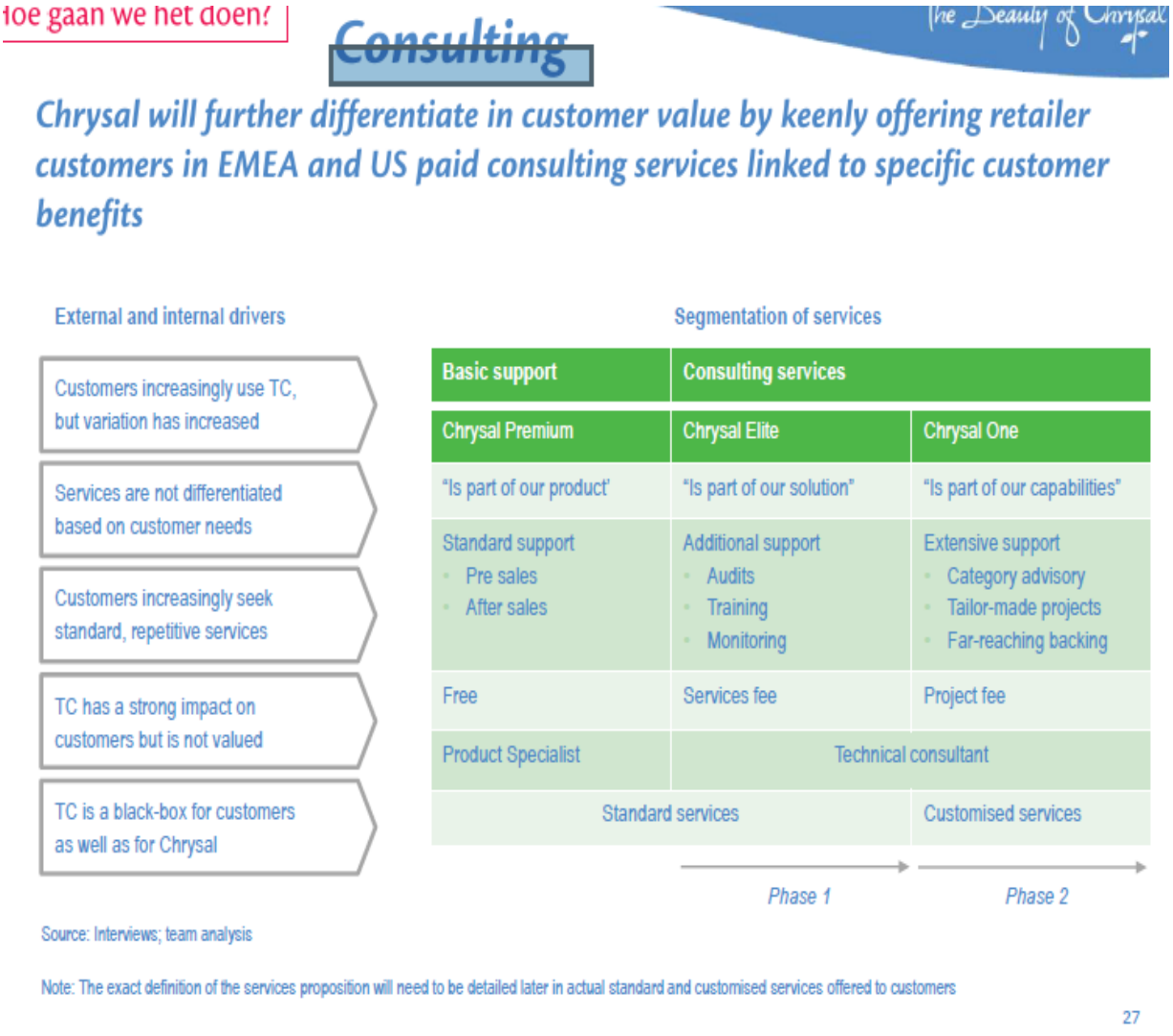
tussen de sales force en de technisch consultants van Chrysal. Klanten maken steeds meer gebruik van de technisch consultants van Chrysal. Chrysal heeft de laatste jaren veel geïnvesteerd in deze consultants. De heer Wiegel geeft aan dat deze services substantieel bijdragen aan het succes van de onderneming, echter hij kan dit niet middels harde cijfers staven. Verder heeft Chrysal geen weet van deze toegevoegde waarde en hoe de toegevoegde waarde geapprecieerd wordt door de klant.
Chrysal wil verder differentiëren ten opzichte van de huidige strategie en de toegevoegde waarde van haar producten en diensten vergroten. Dit wil zij bereiken door de inzet en toegevoegde waarde van de Technisch Consultants te beschrijven en toe te kennen aan een dienst of een product. Vervolgens zal zij deze dienst of het product commercieel inzetten bij de bestaande relaties alsmede ten behoeve van het proces ter verwerving van nieuwe klanten.
Onderstaand een sheet uit het strategisch document van het MT van Chrysal uit oktober 2015. Dit document verduidelijkt dat Chrysal gaat werken met een driedeling in haar proposities door de klant - afhankelijk van de keuze van de service - wel of niet te belasten met kosten voor deze dienst. Deze driedeling bestaat uit drie pakketten die de klant kan afnemen bij Chrysal:

- *Het eerste pakket "basic support" wordt verkocht onder de naam "Chrysal Premium". Dit pakket zit standaard bij de pakketten en er wordt behoudens het product ook aan pre-sales en aftersales gedaan. Dit wordt verzorgd door een productspecialist en niet door een Technisch Consultant.*
- *Het tweede pakket bestaat uit " Chrysal Elite". Dit product wordt ondersteund door een Technisch Consultant die de klant voorziet van extra services zoals audits ter plekke, training en monitoring. Deze services worden doorbelast op basis van een prijs per extra service.*
- *Het derde pakket bestaat uit "Chrysal One". Ook dit pakket wordt ondersteund door een Technisch Consultant. Waarbij het onderscheidend vermogen van dit pakket vooral bestaat uit de extra competenties en kunde van de Technisch Consultant die de klant begeleidt en adviseert op het niveau van categorie management, het voorzien van tailormade-oplossingen en producten voor de klant. Deze tailormade-oplossingen worden dan op project basis doorbelast aan de klant.*

Gesprekken met de heer Wiegel en de heer Brockhoff, strateeg van Chrysal, hebben duidelijk gemaakt dat een aantal van de benoemde interne en externe drivers het overzicht bestaan uit aannames en veronderstellingen en dat ze omissies bevatten. Technisch consulting, technische services en het prijsmodel zijn een black box. Er is beperkt inzicht in de wijze waarop de opbrengsten die een Technisch Consultant genereert, kunnen worden toegerekend aan haar klanten of aan Chrysal zelf. Tevens is er beperkt inzicht - behoudens de indirecte kosten in haar algemeen - hoe de kosten van de Technisch Consultant moeten worden toegerekend aan één bepaalde klant. Hierdoor is het tot nu toe nog niet mogelijk geweest om dit voorstel uit het strategisch document in te voeren. Dit leidt derhalve tot de vraag van het MT om haar verder te adviseren met het ontrafelen van de benoemde black box, met het formaliseren van de services en de functie van Technisch Consultant, met de vraag of en hoe

deze services te vercommercialiseren zijn, welk business model daarbij zou kunnen horen en hoe één en ander geïmplementeerd zou moeten worden. Het onderzoek van mevr. Van der Ploeg richt zich vooral op de eerste twee onderdelen en dit onderzoek richt zich meer op de vraag of en hoe deze services vercommercialiseerd moeten worden.

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd: in het volgende hoofdstuk wordt de praktische implicatie beschreven. Vervolgens wordt de theoretische implicatie verder belicht. Daarna wordt het conceptuele model beschreven. Aansluitend wordt de onderzoeksmethode beschreven en tot slot worden de resultaten en implicaties voor zowel de theorie en de praktijk gepresenteerd.



Figuur 1 : Strategisch Plan 2015 Chrysal Int BV

Bron: Chrysal Int. BV okt. 2015

2. Exploratie van de theorie

2.1 Services

Baines et al. (2007) benoemen een “product services system” (PSS) als een geïntegreerde combinatie van producten en services. Binnen Chrysal worden de producten zowel los als in combinatie met de services verkocht. De pakketten zoals beschreven in het hiervoren genoemde figuur 1 worden nog niet aangeboden aan de klant. Chew (2016) geeft aan dat service innovatie en het vercommercialiseren hiervan twee intergerelateerde concepten zijn gebaseerd op het creëren van waarde samen met de klant. Deze opvatting lijkt in lijn met de opvattingen van Payne, Storbacka, and Frow (2008) die aangeven dat de producent samen met de klant de waarde van een goed of service vaststelt, zodat het bedrijf bijvoorbeeld de omzet, winst e.d. kan maximaliseren met een maximale waarde voor de klant. Bedrijven moeten zich focussen op het uitbreiden van een dynamische service aanbieding aan de klant in hun business modellen (Kindström, 2010).

Vandermerwe and Rada (1988) beschreven drie redenen voor een productiebedrijf om services verder uit te breiden. Ten eerste om de concurrentie buiten de deur te houden, ten tweede om de klant te binden en ten derde om deze verder te differentiëren. Chrysal heeft haar diensten momenteel geïncorporeerd in de productprijs. Bedrijven kunnen in hun strategie streven naar kostenleiderschap (Porter, 1985). Dit kostleiderschap leidt dan tot dalende productprijzen en lagere marges. Services zijn vaak benoemd als de oplossing voor immer dalende productprijzen (Gebauer, Fleisch, & Freidli, 2005; Gebauer, Joncourt, & Saul, 2016; Oliva & Kallenberg, 2003; Vargo & Lusch, 2004). Het doen van onderzoek naar de groei c.q. uitbreiding van services is één van de belangrijkste strategische pijlers geworden van de afgelopen jaren (Gebauer, 2008; Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patrício, & Voss, 2015; Parida, Ronnberg-Sjodin, Wincent, & Kohtamaki, 2014; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Nu leidt een uitbreiding van services niet altijd tot een groei in de bottom-line. Vaak zijn de investeringen in mensen en andere overige kosten zoals marketing, innovatie- en reiskosten, hoger dan extra omzet die wordt gegenereerd door de producent (Baines, Lightfoot, Benedettini, & Kay, 2009). Ook is de uitbreiding van deze services geen enkele garantie tot het voorkomen van een faillissement (Benedettini, Swink, & Neely, 2017). Uit onderzoek van Gebauer, Fleisch et al. (2005) bij meer dan dertig productiebedrijven van bouwmaterialen in Duitsland en Zwitserland blijkt dat uiteindelijk de vergrote inkomsten uit de services gecorreleerd zijn aan hogere operationele marges bij artikelen die bijdragen aan de ontwikkeling van een groter goed. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat deze services ook te vercommercialiseren moeten kunnen zijn of apart in rekening worden gebracht.

De laatste paar jaren wordt er door diverse bedrijven ook weer aan het ontmantelen c.q. verkopen van de eerder opgerichte service organisaties gedaan. Voorbeelden hiervan zijn Xerox, ThyssenKrupp die hiermee in 2016 zijn gestart, General Electric is al in 2012 gestart met het ontmantelen van gedeelten van de service organisatie (Kowalkowski, Gebauer, Kamp, & Parry, 2017). Böhm, Eggert, and Thiesbrummel (2017) geven aan dat er geen studies te vinden zijn die aangeven of het zijn van een financieel gezond bedrijf een noodzaak is om de transitie te starten naar een service gerichte organisatie en vice versa (Böhm, Eggert, & Thiesbrummel, 2017). Anders dan uit eerdere studies blijkt, is één van de resultaten uit deze studie van Böhm et al. (2017) dat de financiële positie van een productiebedrijf er niet toe doet.

Mathieu (2001) geeft aan dat er twee soorten services zijn. Ten eerste de services die het product ondersteunen en ten tweede services die de klant ondersteunen. De laatste vraagt een klantrelatie die beter ondersteund wordt. Als een bedrijf meer en meer opschuift richting een product ondersteunde service worden de services die aan de klant wordt aangeboden meer en meer hybride (Ulaga & Reinartz, 2011). Vanaf dat punt ontwikkelen bedrijven door naar integrale business oplossingen of door naar volledige business service organisaties (Matthyssens & Vandenbempt, 2008; Oliva & Kallenberg, 2003). Bedrijven worden meer en meer ketenregisseur (Brax & Visintin, 2017). Een keten wordt in deze gedefinieerd als: de supply chain processen en de operatie die nodig zijn om tot een concurrentie voordeel te geraken (Dyer & Nobeoka, 2000). Globale competitie vraagt een verbinding tussen leveranciers, interne processen en klanten. Deze relaties zijn gecompliceerd (Lee, Kwon, & Severance, 2007). De verbinding met de klant gaat over de juiste en tijdige levering van de juiste producten en services naar de klant zowel lokaal als globaal in de juiste tijd, de juiste plaats en uiteindelijk met de juiste factuur (Lee et al., 2007).

2.2 Deservitization

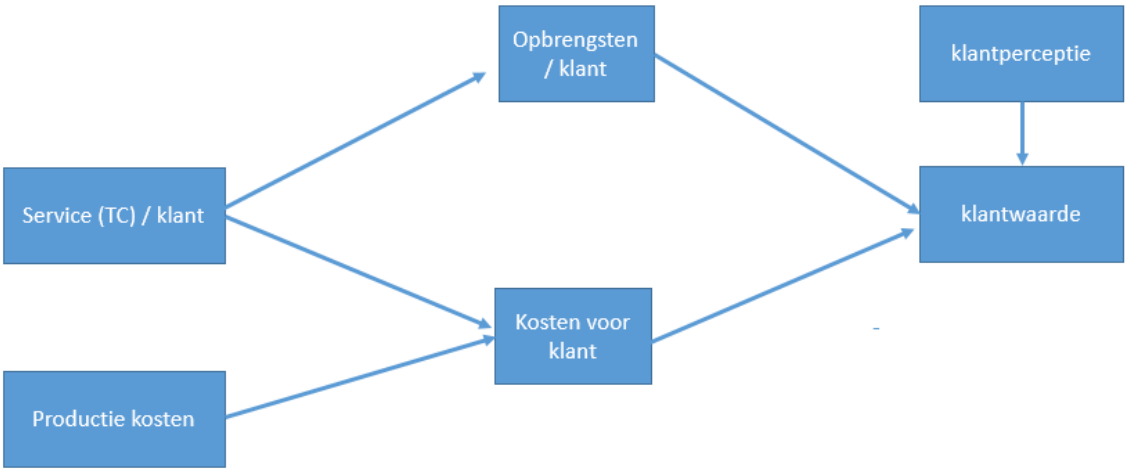
De laatste jaren is er meer en meer sprake van deservitization. Deservitization is het verminderen van de rol van services in business modellen en zelfs soms het geheel afstand doen van deze services (Valtakoski, 2017). Als de servicecomponenten minder toegevoegde waarde voor de klant creëren dan verwacht, is servitization gedoemd te mislukken, aangezien deze services minder toevoegen dan verwacht (Valtakoski, 2017).

Rangan and Bowman (1992) benoemden in 1992 dit proces van deservitization al als doelbewuste verwatering van de servicegedachte. Cusumano, Kahl, and Suarez (2015) geven aan dat bij grote bedrijven in de computerindustrie zowel de focus ligt op versterken van services als tegelijkertijd aan verwatering van deze services wordt gedaan. Dit leidt tot een paradox. Op bedrijfsniveau kan door het verder standaardiseren, het verlagen van de kostprijs en verdere customisering van services, deze services elkaar gaan complementeren en uiteindelijk gaan vervangen

(Araujo & Spring, 2006). Deze desinvestering van services kan worden bereikt door de verkoop van deze services of het stoppen met verlenen van deze services.

2.3 Klantwaarde en services

Door services in te zetten bij de klant wordt er meer gedaan dan alleen de klant centraal zetten. Dit houdt in dat er samen met de klant waarde wordt gecreëerd en dat deze waarde meer is dan service geïncorporeerd in het eindproduct. De klantwaarde wordt mede gedefinieerd door de klant. Gronroos and Ravald (2011) en Vargo and Lusch (2008) geven aan dat het geen verschil maakt of een klant nu alleen producten koopt of producten welke gecombineerd zijn met services, uiteindelijk koopt de klant services. Klanten willen niet alleen producten, klanten willen een oplossing voor hun behoeften (Teece, 2010). Klantwaarde wordt door meerdere elementen beïnvloed, zowel verhogend als verlagend. Ulaga and Eggert (2006) benoemen drie elementen: het kernproces, het inkoopproces en het klantproces. Deze drie elementen kunnen elk positief en negatief worden beïnvloed. Op basis hiervan is het onderstaande model ontwikkeld. (zie Figuur 2)



Figuur 2: Model, ontleend aan Ulaga and Eggert (2006)

2.4 Business Model & Innovatie

Teece (2010) geeft aan dat het concept van een business model geen theoretische verankering heeft in bedrijfskundige studies. Bedrijven die bewegen in een markteconomie hebben er allemaal één (Teece, 2010). Een metastudie van 1202 artikelen tot en met 2009 van Zott, Amit, and Massa (2011) bevestigt het voorgaande. In onderzoek naar 133 publicaties onderscheiden Zott et al. (2011) vervolgens drie fenomenen: (1) e-business, (2) strategie die zich bezig houdt met de waarde creatie,

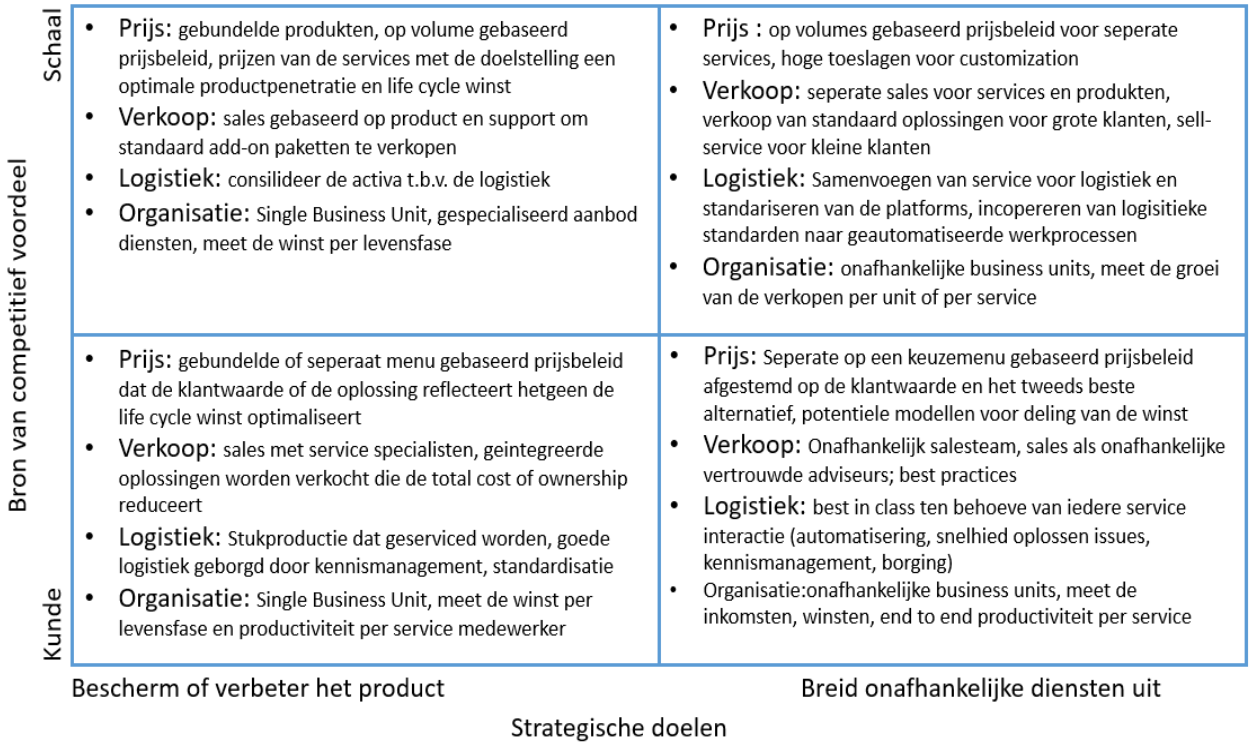
competitie voordeel en performance, (3) innovatie en technologie management. In dit onderzoek wordt de e-business buiten beschouwing gelaten. De andere twee fenomenen worden verder beschreven. In de literatuur lijkt de beschrijving van business modellen te ontwikkelen naar een beschrijving van de activiteiten van het bedrijf met het netwerk van haar partners. Het bezitten van een nieuw effectief business model kan resulteren in het creëren van waarde en/of van meerwaarde (Morris & Allen, 2005). Bedrijven die dezelfde producten aan een soortgelijke klantgroep verkopen kunnen door te variëren met hun business modellen toch in hun strategie verschillen (Zott & Amit, 2008). Tukker (2004) maakt in tegenstelling tot Teece (2010) wel een onderscheid in drie business modellen voor productiebedrijven met een servicecomponent. Hij onderscheidt productgeoriënteerde business modellen, gebruikgeoriënteerde modellen en als laatste resultaatgeoriënteerde modellen. De servicecomponent wordt steeds groter waardoor de waarde die gecreëerd wordt, verschuift van het product naar de dienst. Bij productgeoriënteerde modellen ligt de nadruk op het product, waarbij af en toe een beetje service wordt toegevoegd. Bij gebruikgeoriënteerde modellen blijft het product centraal staan en in eigendom van de producent, echter kan in verscheidene vormen toegankelijk worden gemaakt voor de afnemer. Bij resultaatgeoriënteerde modellen wordt het resultaat centraal gezet en is het product van ondergeschikte waarde aan het resultaat (Tukker, 2004).

2.5 Competitief voordeel

Competitief voordeel ontstaat volgens Barney (1991) als er een strategie is geïmplementeerd die niet ook door een huidige of potentiële concurrent wordt geïmplementeerd en daarnaast niet op (korte) termijn kan worden gekopieerd door de concurrentie. Dit voordeel kan uiteen vallen in schaalvergroting en in een vergroting / uitbreiding van de skill set.

Schaalvergroting ontstaat door hogere volumes, lagere variabele kosten of door hoger gebruik van de vaste activa. Porter (1979) geeft aan dat onder andere schaalvergroting een barrière is voor nieuwe toetreders of dat zij wel kunnen toetreden maar dan een kostennadeel moeten accepteren.

Schaalvergroting van de skill set wordt bereikt door waarde te creëren door het identificeren, het ontwikkelen en namaken van schaarse mogelijkheden of door het doen van procesinnovaties.



Figuur 3: ontleend aan: Auguste, 2006

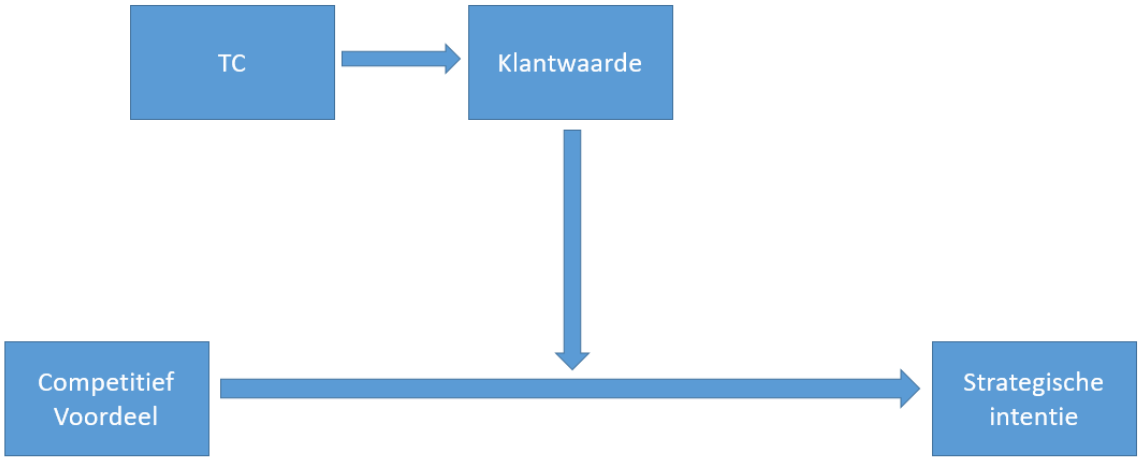
Auguste, Harmon, and Pandit (2006) beschrijven in het bovenstaand model, zie Figuur 3, vier kwadranten. Op de y-as wordt het competitief voordeel verdeeld in een voordeel dat ontstaat uit of economische schaalvoordelen of schaalvoordelen die ontstaan uit vaardigheid. Op de x-as wordt de strategische intentie verdeeld in twee strategieën: het verdedigen of het versterken van het product ten opzichte van het vergroten van de onafhankelijke services. Eén en ander levert vier kwadranten op. In het model worden vier constructen benoemd die het onderscheid maken voor een organisatie: Pricing (prijsbeleid), Sales (commercie), Delivery (wat en op welke wijze brengt de organisatie het naar de klant) en als laatste hoe is de organisatie georganiseerd om het competitieve voordeel te benutten.

Treacy and Wiersema (1993) geven in hun onderzoek aan dat bedrijven die leiderschapsposities in hun industrie hebben ingenomen, gefocust zijn op een van drie navolgende strategieën en met de andere twee voldoen aan de standaarden van hun industrie. Ten eerste operational excellence waarbij klanten tegen concurrerende prijzen de producten afnemen. Dit leidt tot dalende prijzen waarbij schaalvergroting nodig is om dit te kunnen realiseren. (Auguste et al., 2006). Ten tweede product leiderschap waarbij aan de klant state-of-the-art producten worden geleverd die het gebruik door de klant van het product verstevigen en de producten van de concurrent overbodig maken (Treacy & Wiersema, 1993). Als derde wordt door Treacy and Wiersema (1993) benoemd klantintimiteit. Daarmee doelende op de segmentatie van de markten en op maat gemaakte aanbiedingen aan de

klant om zo precies de niches te bepalen en aan de vraag van de klant te kunnen voldoen. Bedrijven die excelleren in deze klantintimiteit, combineren de klantkennis met operationele flexibiliteit zodat ze snel kunnen reageren op bijna alle klantwensen.

2.6 Conclusie:

In het model van Auguste et al., (2006) (zie Figuur 3) ontbreekt de klant. Deze klantintimiteit, klantwaarde, heeft invloed op het strategische voornemen van een organisatie. In het onderstaand conceptueel model wordt dit toegevoegd en nader onderzocht. Uit de literatuur blijkt dat er vele manieren zijn om als organisatie commercieel succesvol te zijn. Het verder ontwikkelen van services of zelfs het ontmantelen van services kan een strategische keuze zijn om zo de klantwaarde te vergroten. Het is belangrijk dat het gekozen business model aansluit bij de strategische intentie van het bedrijf, onafhankelijk van de wijze waarop deze dienstverlening vorm wordt gegeven. Veel onderzoek is gedaan naar de vercommercialisering van goederen, waarbij vooral gekeken is naar de servitazation van eindproducten. In dit onderzoek wordt expliciet gekeken naar producenten van halffabricaten en producenten van grondstoffen.



3. Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de kennis van het MT van Chrysal hoe de service van de Technisch Consultant de klantwaarde beïnvloedt. Hoe deze klantwaarde vervolgens invloed heeft op de strategische intentie van de organisatie. Door gebruik te maken van het model en het toevoegen van de invloed van de klantwaarde kan er door het management van de onderneming een keuze worden gemaakt om een service wel of niet te vercommercialiseren.

3.1 Deelvragen:

In dit onderzoek zijn een aantal vragen geformuleerd:

- Wat zijn business services van de Technisch Consultant voor Chrysal ?
- Waaruit bestaat klantwaarde voor Chrysal?
- Hoe heeft service die de technisch consultant verleent, invloed op de klantwaarde?
- Waaruit bestaat de klantperceptie van de afnemers van Chrysal?
- Hoe wordt de keuze om wel of niet te vercommercialiseren gemaakt?

4. Methode

De literatuur geeft geen passend antwoord op de onderzoeksvraag. Daarom wordt er getracht de onderzoeksvraag te beantwoorden door middel van een multi case study. Een multi case studie geeft een robuustere uitkomst van een onderzoek dan een single case study (Eisenhardt & Graebner, 2007). Er is sprake van een praktijk georiënteerd onderzoek. De bedrijven zijn kruis sectioneel onderzocht op een vergelijkbaar moment in tijd en gebaseerd op gemeenschappelijke en unieke kenmerken (Bryman & Bell, 2015). Dul and Hak (2008) beschrijven de interventie cirkel. Deze cirkel beschrijft het oplossen van een probleem als iteratief proces. Het proces is opgeknipt in vijf fasen. Als eerste fase: het vinden en definiëren van het probleem. Als tweede fase benoemen zij de diagnosefase, waarin wordt vastgesteld waarom het probleem bestaat. Als derde fase: het beschrijven van de interventie dat het probleem zou kunnen oplossen. De implementatiefase is de vierde fase en als laatste en dus vijfde fase beschrijven zij de evaluatiefase waarbij wordt gekeken of de doelen van de interventie zijn bereikt en of de problemen zijn opgelost (Dul & Hak, 2008). Het is van belang om te weten waar in de interventiecirkel het vraagstuk van het onderzoek zicht bevindt. Dit onderzoek bevindt zich in de fase van probleemonderzoek en probeert daarnaast de interventie te ontwerpen. Er zijn in de theorie en de praktijk weinig tot geen hypotheses te vinden die gebruikt kunnen worden voor een replicerend onderzoek. Er is een kwalitatief onderzoek gedaan waarbij een aantal vragen zijn opgesteld en vervolgens door de geïnterviewden zijn beantwoord. Door deze vragen ook bij andere organisaties te stellen en beantwoord te krijgen, kunnen de uitkomsten meer veralgemeniseerd worden. Er is niet gekozen voor beschrijvend onderzoek vanwege deze veralgemeniseerbaarheid (Dul & Hak, 2008).

Er zijn vijf bedrijven onderzocht voor dit onderzoek. De keuze van deze vijf bedrijven is gebaseerd op het aanwezig zijn van advanced business services en naar de rol van de Technisch Consultant zoals bij Chrysal en/of bij de andere onderzochte bedrijven in het gehele bedrijfsproces. Tevens is er bij de vier overige onderzochte bedrijven geen sprake van het vervaardigen van eindproducten of worden er wel eindproducten gefabriceerd of services geleverd maar dienen deze een product. De groothandel is een service voor Heineken maar staat los van het brouwen van bier. De Itero scanners van Align Technologie staan ter dienst van de klant die een Invisaline beugel aanschaffen. Maar gelijk aan Chrysal wordt er een halffabricaat (Ter Maten) of een toevoeging aan het eindproduct van de afnemers (Alufinisch, HBES en HNL, Chrysal, Align Technology) vervaardigd. De data worden verzameld aan de hand van expert interviews. Deze interviews zijn semi gestructureerd. De vragen worden deels gesteld in de vorm van een zevenpuntenschaal oplopend van 1 (geen invloed van Technisch Consultant of wel zeer oneens) tot 7 (een zeer grote invloed of wel zeer mee eens) aan de geïnterviewden en zijn deels

open. Een gedeelte van de interviews wordt op voorhand verstrekt aan de geïnterviewden met de mogelijkheid om op voorhand uitleg te vragen naar de inhoud en de benodigde data te kunnen verzamelen binnen de eigen organisatie. Hierdoor wordt geborgd dat de geïnterviewden zich al op voorhand hebben kunnen verdiepen in de materie.

De klantintimiteit wordt gemeten door: óf ingevulde klanttevredenheidsonderzoeken gedaan door de te interviewen organisaties óf door het beantwoorden van de vraag door de geïnterviewden. Binnen de verkregen klanttevredenheidsonderzoeken wordt er alleen gekeken naar de sectie over hoe de klant de service van de Technisch Consultant beoordeelt. Deze wordt daarna verrijkt met de perceptie van de Technisch Consultant over innovatie, prijsbeleid en algemene tevredenheid van de dienstverlening. Deze waarderingen worden daar waar nodig omgezet naar een zevenpuntenschaal. Waarbij 1 zeer oneens is en 7 zeer mee eens is. Voor organisaties waarbij deze cijfers niet beschikbaar zijn, worden deze relaties bevraagd in het interview. Er wordt dan gevraagd om de relatie te duiden in een zevenpuntenschaal zoals eerder benoemd, deze loopt van zeer negatief tot zeer positief. De uitkomst van deze waarde vermindert of verhoogt de klantwaarde.

5. Analyse

5.1 Interviews

De interviews zijn gehouden in een informele setting. Van te voren is aan ieder der geïnterviewden gevraagd of hij/zij er mee akkoord was dat het interview zou worden opgenomen. Alle geïnterviewden hebben dit toegestaan. Verder is er aan de geïnterviewden gevraagd of ze wilden aangeven wanneer er vertrouwelijke informatie zou worden gedeeld en hoe er binnen dit onderzoek met deze informatie zou moeten worden omgegaan. Alles wat er is verteld en meegedeeld mocht gebruikt worden. De interviews zijn nadien getranscribeerd. Dit heeft zo snel als mogelijk plaatsgevonden nadat de interviews zijn afgenomen. Vervolgens zijn ze uitgeprint en heeft er een eerste codering geplaatst gehad. Vervolgens zijn ze gecodeerd met behulp van het programma Atlas.ti versie 8. Hierbij is gebruik gemaakt van de methode die Gioia, Corley, and Hamilton (2013) hebben ontwikkeld voor het doen van kwalitatief onderzoek. De qoutes van de interviews worden eerst opgemaakt in eerste order codes, vervolgens in tweede order codes en dan uiteindelijk in concepten.

Uiteindelijk zijn er voor dit onderzoek dertien personen geïnterviewd. Tien van hen hebben ook alle vragen beantwoord uit het interviewprotocol, zie Appendix A. De overige drie hebben informatie verschaft die benodigd is om tot het interviewprotocol te komen.

5.1.1 De eerste order codes

Aan de hand van de interviews zijn er uiteindelijk 455 eerste order codes vastgesteld. Deze zijn ontstaan nadat er in eerste instantie voorlopige eerste order codes zijn vastgesteld. Vervolgens zijn alle antwoorden opnieuw bestudeerd en geclassificeerd. Nieuwe categorieën/codes zijn vastgesteld op het moment dat de vorige gebruikte categorieën niet voldoende waren of moesten worden verfijnd. De lijst van deze eerste order codes wordt in Appendix B. weergegeven. Een overzicht van deze codes wordt weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1 : overzicht eerste order codes

Scriptieerikjuli2017	
Report created by erikk on 17-9-2017 13:27:32	
	Totals
commercieel	21
competitie	4
controle	3
eigenaarschap	1
expliciet geen werkzaamheden TC	1
Het groeit nog steeds omdat de kennis bi	2
ketenregisseur	1
klant	56
klanttevredenheid	22
klanttevredenheidonderzoek	11
kwaliteit	9
logistiek august	10
mee-engeniren in een nieuw proces of het	5
onddr geschikt aan andermans processen dienst	2
ondersteunen van de proces-voering	10
ontwikkelen nieuwe producten en diensten	13
organisiatie August	19
outsourcen naar een derde partij.	6
prijsbeleid	22
prijsbeleid august	14
salesbeleid august	11
service propositie	16
services van TC	43
servitzation def	7
strategie	65
technisch	7
verbeteren	9
waarde	0
wat kan niet bedrijf	4
werkzaamheden	11
werkzaamheden TC	40
winst	10
Totals	455

5.1.2 De tweede order codes

Aan de hand van de eerste order codes zijn vervolgens negen tweede order codes vastgesteld. Deze tweede order codes geven een beeld van de hoe de eerste order codes met elkaar samenhangen. Een totaaloverzicht wordt in Appendix B. weergeven. Een overzicht van deze codes wordt weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2 : overzicht van tweede order codes:

Scriptieerikjulie2017
Report created by Erikk on 7-10-2017 11:50:12

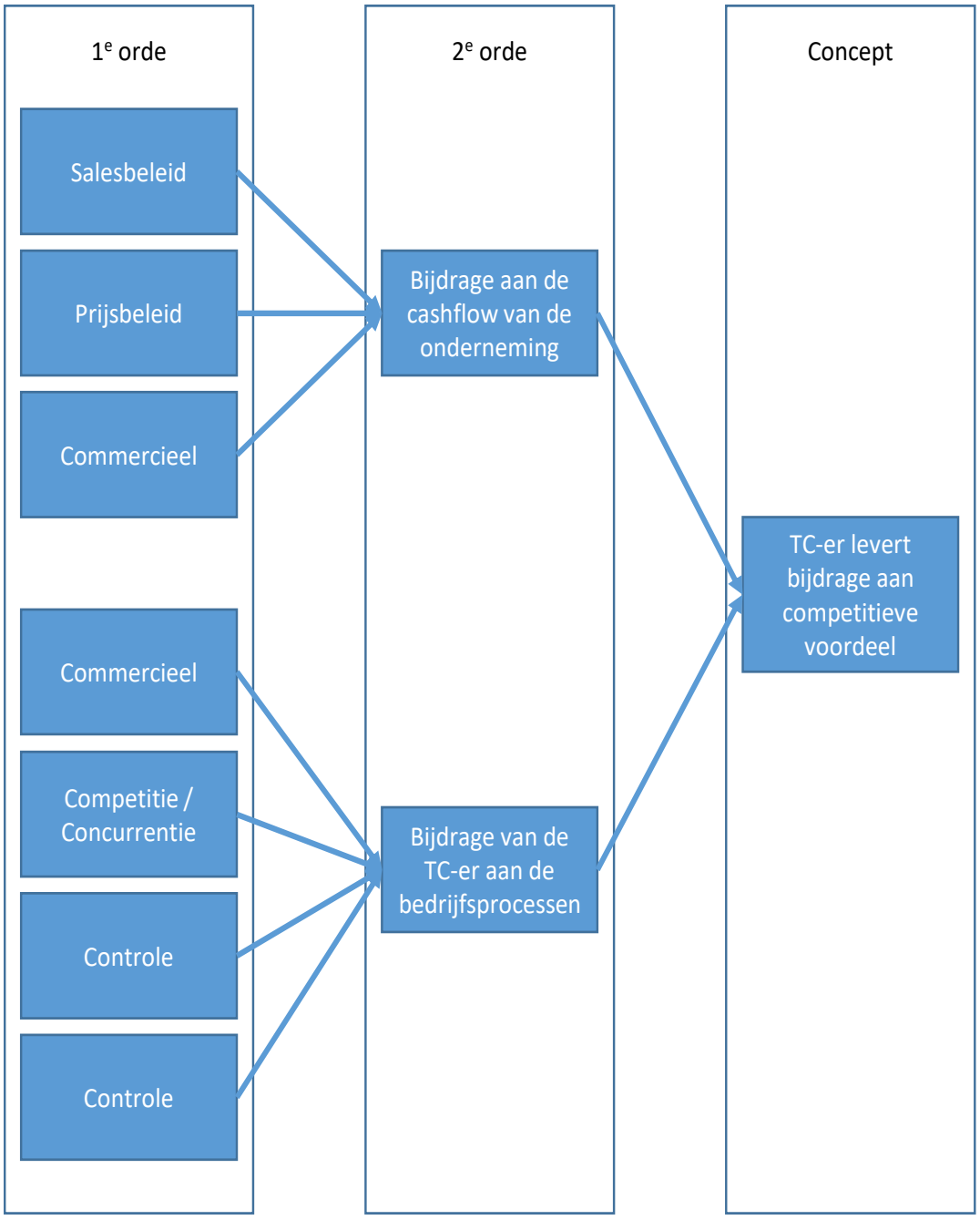
	Totals
bijdrage aan de bedrijfsprocessen	60
bijdragen aan de cashflow van de onderneming	32
betrokken klant	67
tevreden klant	53
bijdrage aan operationele processen	83
TC er houdt zich bezig met services	82
Tc als verbeteraar/ improver	37
ontwikklen nieuwe bedrijfsprocessen	53
in control zijn van bedrijfsprocessen	44
	451

5.1.3 Concepten

Aan de hand van de tweede order codes zijn een viertal concepten vastgesteld.

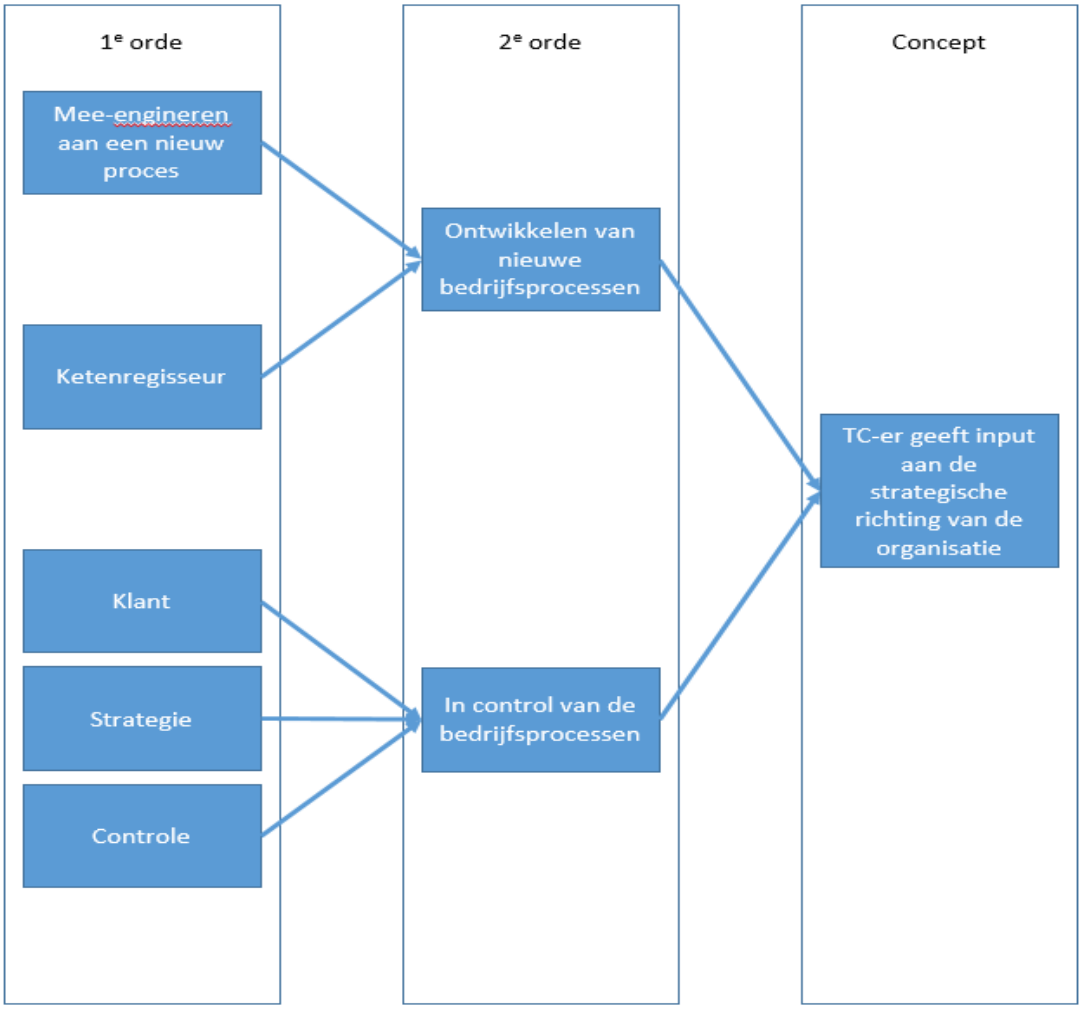
De concepten zijn als eerste: "het leveren van een bijdrage om een competitieve voordeel te bereiken" , als tweede: "de Technisch Consultant geeft input aan de strategische richting van de organisatie", als derde : "een betrokken en tevreden klant heeft meer klantwaarde" en als vierde: "de bijdrage van de Technisch Consultant in de klantwaarde voor de onderneming". De concepten die zijn ontstaan worden onderstaand schematisch weergegeven.

1. Het eerste concept: "het leveren van een bijdrage om een competitieve voordeel te bereiken", zie Figuur 4



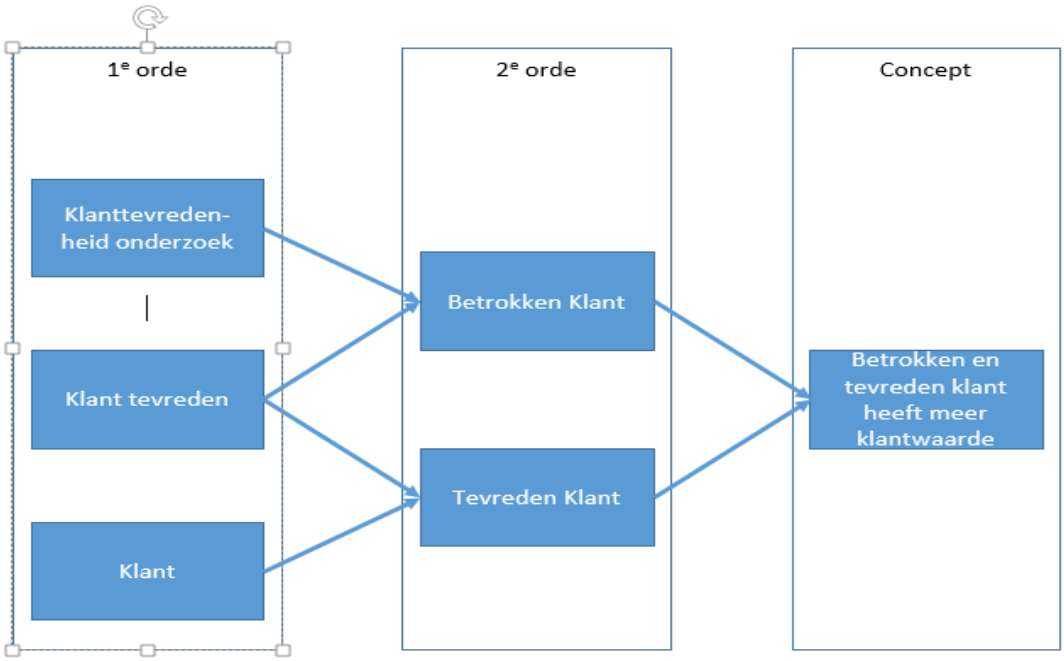
Figuur 4: concept "leveren van een bijdrage om een competitief voordeel te bereiken"

2. Het tweede concept: “de Technisch Consultant geeft input aan de strategische richting van de organisatie”, zie Figuur 5.



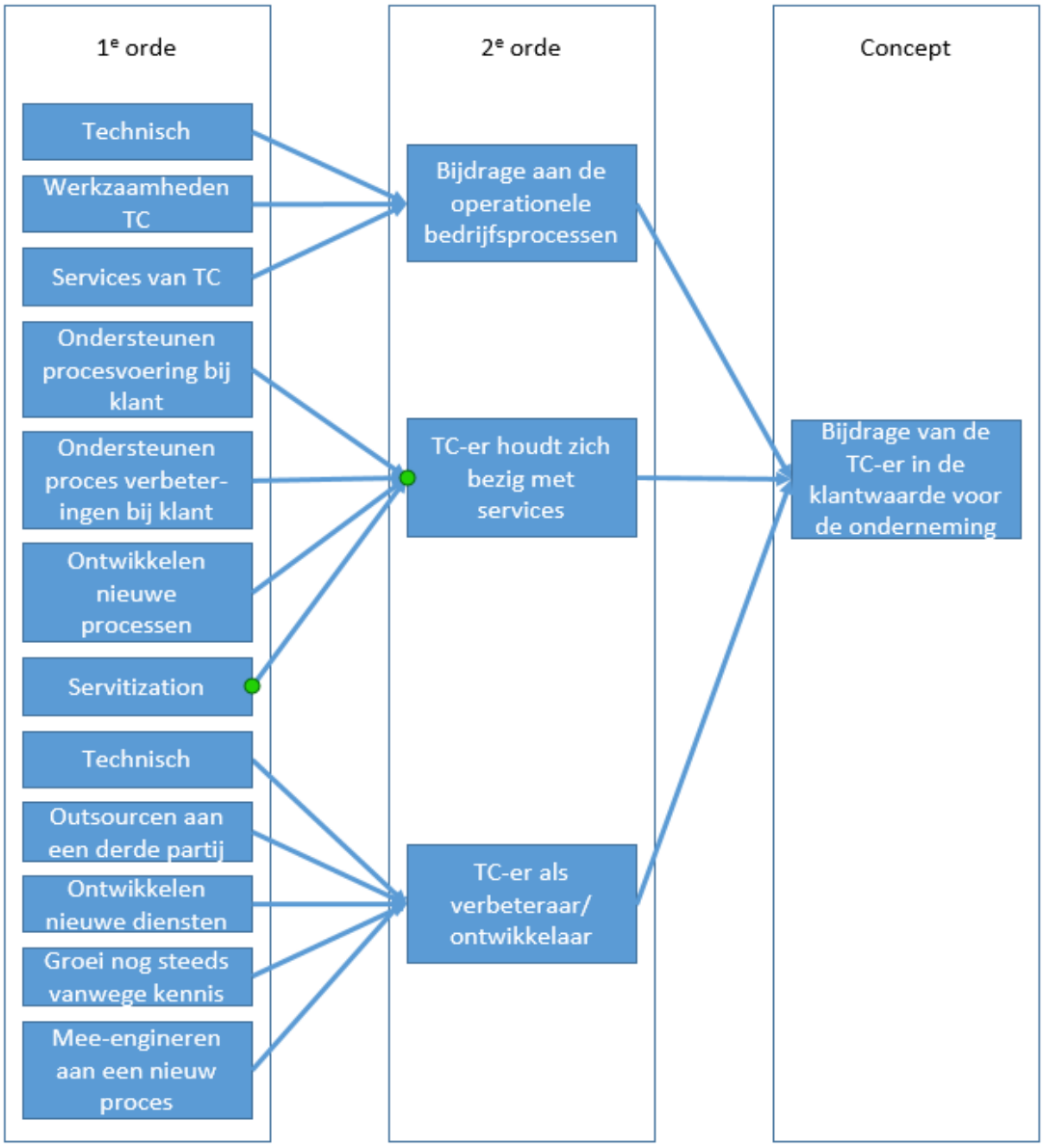
Figuur 5: concept "Technisch Consultant geeft input aan de strategische richting van de organisatie"

3. Het derde concept: "een betrokken en tevreden klant heeft meer klantwaarde", zie Figuur 6.



Figuur 6: concept "betrokken en tevreden klant heeft meer klantwaarde"

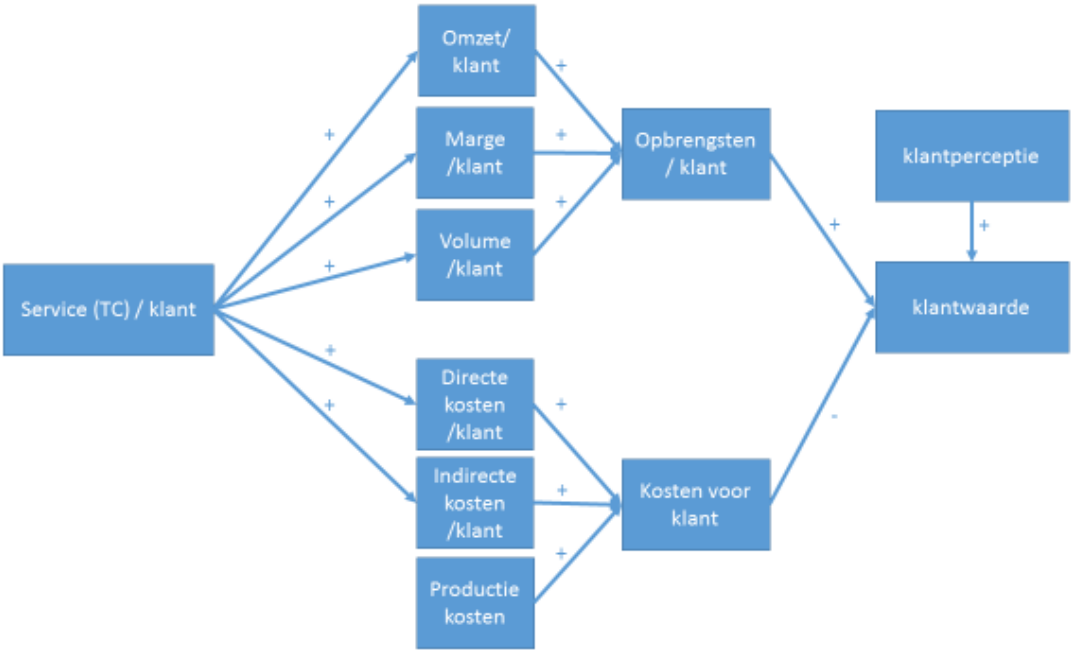
4. Het vierde concept : "de bijdrage van de Technisch Consultant in de klantwaarde voor de onderneming" zie Figuur 7.



Figuur 7: concept " bijdrage van de Technisch Consultant in de klantwaarde voor de onderneming"

5.2 Klantwaarde

Om de klantwaarde te kunnen berekenen is in het interview een vragenlijst beantwoord. De geïnterviewden hebben deze antwoorden ingevuld met een score tussen 1 en 7. Waarbij 1 laag of weinig is , 7 hoog of heel veel. En 4 is het midden in deze verdeling. De navolgende vragen zijn gesteld waarbij een model van Uluga & Eggert (2006) is gebruikt.



Figuur 8: naar model Uluga & Eggert (2006)

Vraag 1. Hoe meer services van de Technisch Consultant verleent en hoe hoger de klantperceptie van de service van Technisch Consultant is, hoe groter de klantwaarde van de service van de Technisch Consultant?

Vraag 2. Hoe lager de klantperceptie van de service van de Technisch Consultant is, hoe kleiner de klantwaarde van de service is?

Vraag 3. Hoe meer services, hoe meer omzet per klant?

Vraag 4. Hoe meer services, hoe hoger de marge per klant?

Vraag 5. Hoe meer services, hoe hoger de volumes per klant?

Vraag 6. Hoe hoger de volumes per klant, hoe hoger de opbrengst per klant?

Vraag 7. Hoe hoger de marge per klant, hoe hoger de opbrengst per klant?

Vraag 8. Hoe hoger de volumes, hoe hoger de opbrengst per klant?

Vraag 9. Hoe hoger de opbrengst per klant, hoe hoger de klantwaarde?

Vraag 10. Hoe meer services, hoe hoger de indirecte kosten per klant?

Vraag 11. Hoe meer services, hoe hoger de directe kosten per klant?

Vraag 12. Hoe hoger de directe kosten, hoe hoger de kosten per klant?

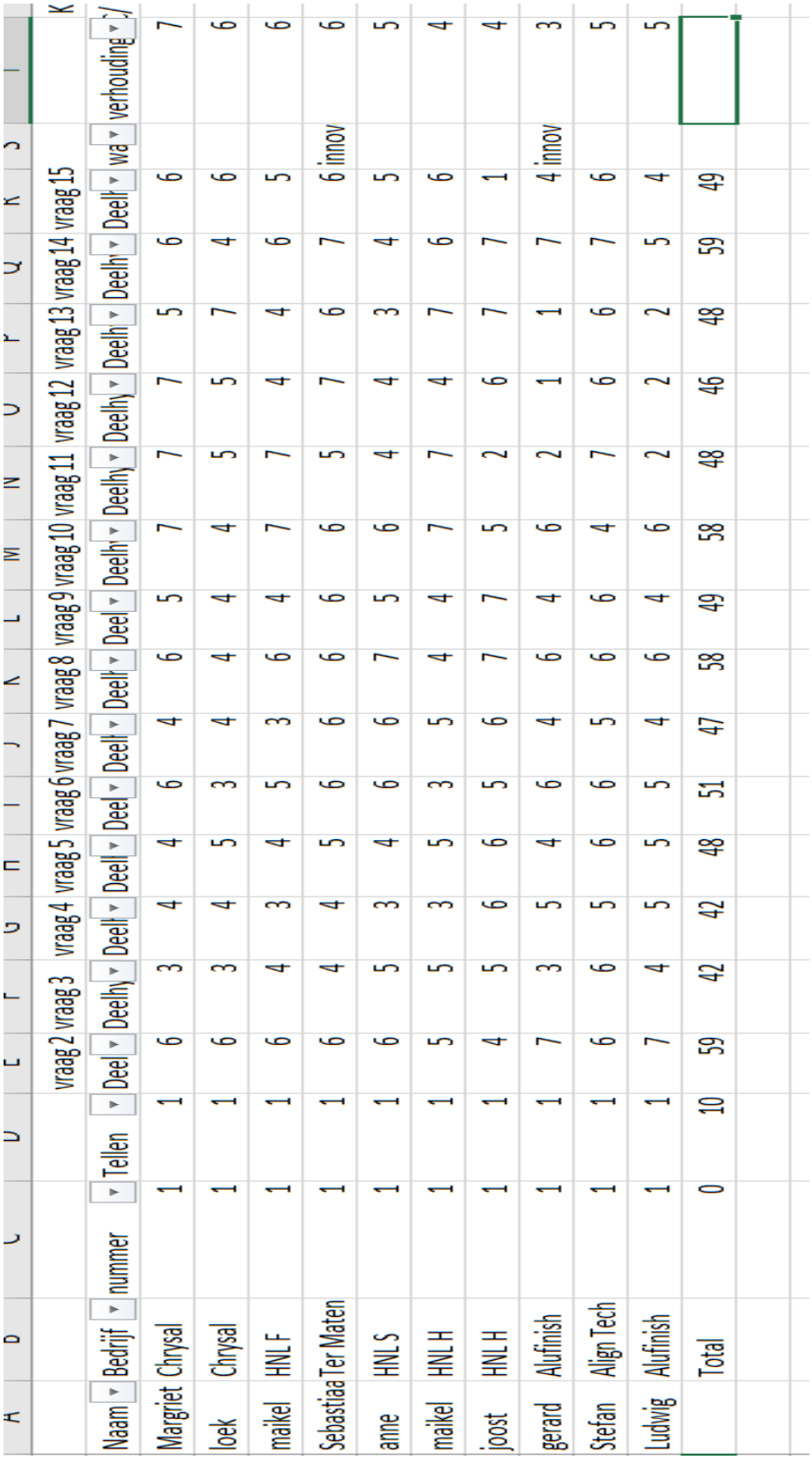
Vraag 13. Hoe hoger de indirecte kosten, hoe hoger de kosten per klant?

Vraag 14. Hoe hoger de productie kosten, hoe hoger de kosten per klant?

Vraag 15. Hoe hoger de kosten per klant, hoe lager de klantwaarde?

De data zijn verzameld en in een Excel bestand verwerkt (zie Tabel 3).

Tabel 3 : overzicht met verkregen waarde 1-7 uit interviews in Excel file



Naam	Bedrijf	nummer	Tellen	vraag 2 Deel	vraag 3 Deelhy	vraag 4 Deelt	vraag 5 Deelt	vraag 6 Deel	vraag 7 Deelt	vraag 8 Deelt	vraag 9 Deel	vraag 10 Deelh	vraag 11 Deelhy	vraag 12 Deelhy	vraag 13 Deelh	vraag 14 Deelh	vraag 15 Deelt	wa	verhouding
Margriet	Chrysal		1	1	6	3	4	4	6	4	6	5	7	7	5	6	6	6	7
loek	Chrysal		1	1	6	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	7	4	6	6
maikel	HNL F		1	1	6	4	3	4	5	3	6	4	7	7	4	4	6	5	6
Sebastiaa	Ter Maten		1	1	6	4	4	5	6	6	6	6	6	5	7	6	7	6	innov 6
anne	HNL S		1	1	6	5	3	4	6	6	7	5	6	4	4	3	4	5	5
maikel	HNL H		1	1	5	5	3	5	3	5	4	4	7	7	4	7	6	6	4
joost	HNL H		1	1	4	5	6	6	5	6	7	7	5	2	6	7	7	1	4
gerard	Aluf inish		1	1	7	3	5	4	6	4	6	4	6	2	1	1	7	4	innov 3
Stefan	Align Tech		1	1	6	6	5	6	6	5	6	6	4	7	6	6	7	6	5
Ludwig	Aluf inish		1	1	7	4	5	5	5	4	6	4	6	2	2	2	5	4	5
	Total		0	10	59	42	42	48	51	47	58	49	58	48	46	48	59	49	

Vervolgens is er een rekenmodel ontwikkeld dat met deze ingevulde waarde de klantwaarde uitrekent (zie Tabel 5). Alle vragen zijn omcirkeld met een zwart kader en leiden tot een uitkomst in het volgende vak. Hier wordt dan weer de volgende vraag aan toegevoegd en dat leidt dan weer tot een uitkomst. Uiteindelijk leiden alle uitkomsten tot één berekende klantwaarde. Deze waarde wordt weergegeven als een waarde tussen -7 en + 7. Voor de vijf onderzochte bedrijven levert het invoeren van de interviewresultaten uit tabel 3 uiteindelijk de navolgende klantwaarden op (zie Tabel 4) . In deze tabel 4 is ook aangegeven per bedrijf wat de kosten van deze Technisch Consultant er is ten opzichte van de kostprijs.

Tabel 4 overzicht berekende klantwaarde en kosten van de Technisch Consultant t.o.v. kostprijs

	klantwaarde berekening	inschatting kosten
Chrysal totaal	-3,1	6
Chrysal One	-0,5	6
Chrysal Premium	-3	1
Chrysal Elite	0,5	3
Ter Maten	-2,1	4
Heineken Groothandel	1,9	6
Heineken Leningen	-2,9	2
Heineken Financieringen	-0,4	5
Align Tech	-0,7	3,5
Alufinish	4,1	3,5

Tabel 5 : overzicht rekenmodel om klantwaarde te berekenen

5.3 Het model van Auguste (2006)

Aan een aantal geïnterviewden is ook gevraagd om naar het model van Auguste (2006) te kijken. Vervolgens is er gevraagd of zij het prijsbeleid, de verkoop, de logistiek en de organisatie van hun bedrijf of dienst of hun bedrijf en hun dienst wilden beschrijven. Daarna is er nog een keer gevraagd met de omschrijving van Auguste bij de hand welke van de vier door hem benoemde antwoorden het beste zou passen bij hun bedrijf of hun dienst (zie Figuur 9). De geïnterviewden mochten kiezen uit de vier kwadranten :

Linksboven (1): schaalvergroting als competitief voordeel en bescherming van het product als strategisch doel.

Rechtsboven (2) : schaalvergroting als competitief voordeel en het uitbreiden van de services als strategisch doel.

Linksonder (3) : vergroting van de kunde als competitief voordeel en bescherming van het product als strategisch doel.

Rechtsonder (4) : vergroting van de kunde als competitief voordeel en uitbreiden van de services als strategisch doel.

Figuur 9: ontleend aan model van Auguste 2006

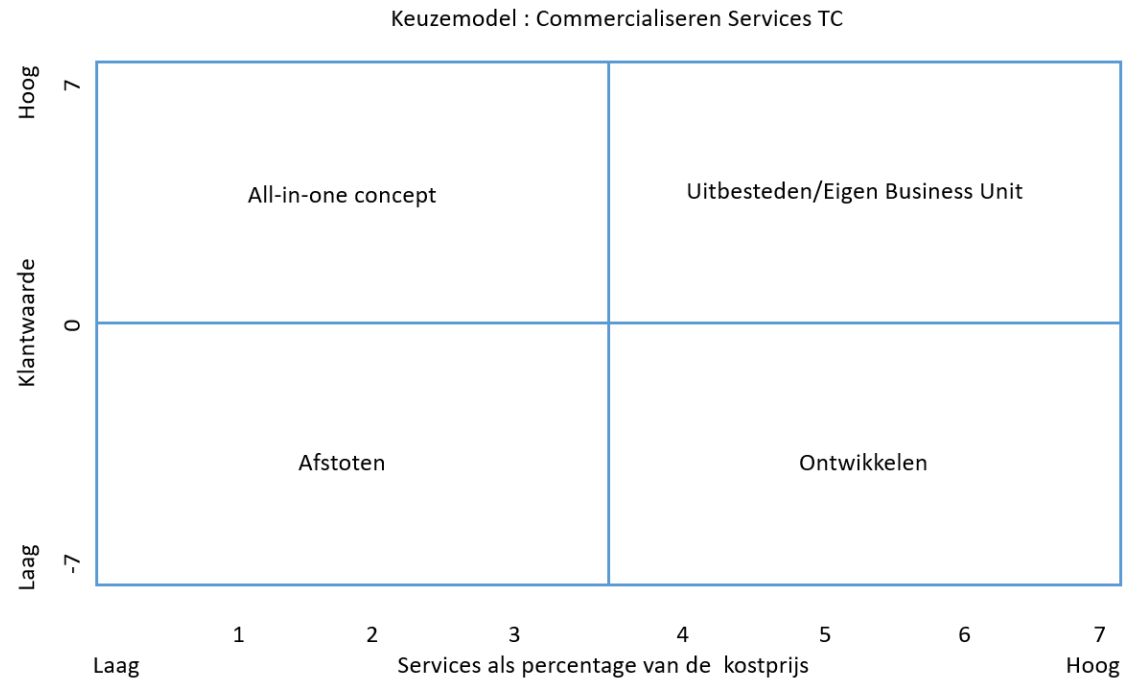
Bij alle bedrijven die onderzocht zijn, is er bij geen enkel bedrijf dat één van de vier door Auguste (2006) aangegeven kwadraten als een expliciet gekozen richting aanduidt (zie Tabel 6). Er bestaan zelfs verschillen tussen de perceptie die verschillende medewerkers binnen een bedrijf hebben over

hetzelfde onderwerp. Zo beschrijft de heer Koper Chrysal als een organisatie die groei door uitbreiding van haar dienstenportfolio als strategische intentie heeft. Het competitieve voordeel dat Chrysal hiervoor inzet is de kunde. Mevrouw van der Ploeg benoemt daarentegen het gericht zijn op het beschermen van het product en het competitieve voordeel de schaalvergroting als de strategische intentie. Deze bedrijven hebben geen expliciete keuze gemaakt en gaan voor hybride oplossingen.

Tabel 6: overzicht antwoorden geïnterviewden model Auguste 2006

	prijsbeleid	verkoop	Logistiek	organistie
Margriet/Chrysal	Linksboven (1)	Linksboven (1)	Rechtsboven (2)	Linksboven (1)
Gerard/Alufinish	Linksboven (1)	Linksboven (1)	Linksonder (3)	Linksonder (3)
Anne/HNL/GH	Linksonder (3)	Linksonder (3)	Rechtsboven (2)	Rechtsonder (4)
Loek/Chrysal	Linksboven (1)	Linksboven (1)	Rechtsonder (4)	Rechtsonder (4)
Maikel/HNL/Huren	Linksboven (1)	Rechtsboven (2)	Rechtsonder (4)	Rechtsonder (4)
Maikel/HNL/Lening	Rechtsboven (2)	Rechtsonder (4)	Rechtsonder (4)	Linksboven (1)
Sebastiaan/Ter Maten	Linksboven (1)	Linksboven (1)	Rechtsonder (4)	Rechtsonder (4)

5.4 Keuzemodel



Figuur 10: ontwikkeld keuzemodel

Uit het bovenstaande model komen verschillende klantwaarden per service naar voren. Vervolgens wordt de uitkomst afgezet tegen de kosten van een service ten opzichte van de kostprijs. Hierdoor ontstaan punten in bovenstaand model (zie Figuur 10). Afhankelijk in welk kwadraat het punt komt, kan het MT een keuze maken. Uiteraard kan er ook van afgeweken worden. De navolgende vier kwandranten worden in het model benoemd (zie Figuur 10).

Ten eerste het concept “afstoten”. Met afstoten wordt er aangegeven dat het een logische keuze zou zijn, gezien in het licht van de meerwaarde die één Technisch Consultant toevoegt aan de klantwaarde, om de service te beëindigen.

Ten tweede het “all-in-one” concept. Met deze keuze wordt aangegeven dat de waarde die de Technisch Consultant toevoegt aan de klantwaarde hoog is, ten opzichte van een relatief lage prijs van de services ten opzichte van de kostprijs van het product.

Ten derde het concept “uitbesteden/eigen business unit”. Dit concept kan worden uitgelegd op twee manieren. Er kan gekozen worden om de services door te verkopen aan een derde partij. Of er kan gekozen worden om deze services in huis te houden, maar dan wel verder te gaan vercommercialiseren door de Technisch Consultant als een eigen profit center te gaan beschouwen.

Ten vierde het concept “ontwikkelen” . Het ontwikkelen van de services betekent dat de services door het vergroten van de klantwaarde tegen lagere kosten kan gaan bewegen naar linksboven ergo naar “all-in one” concept. Of indien de klantwaarde door het ontwikkelen van de services substantieel stijgt echter tegen hoge kosten van de Technisch Consultant naar rechtsboven, met andere woorden naar het concept “uitbesteden”. Mocht ondanks de input van de Technisch Consultant de klantwaarde niet stijgen en de Technisch Consultant gaat minder tijd en minder geld in deze klant stoppen, wordt er vanuit ontwikkelen bewogen naar het kwadrant “afstoten”.

6. Discussie

Aan de hand van voorgaande literatuurstudie, de analyse van de interviews, het toepassen van het model van Auguste (2006) en het invullen van het gepresenteerde model wordt er per onderzocht bedrijf beschreven welke impact de resultaten van het onderzoek hebben. Als eerste wordt de impact en de toepassing van de onderhavige theorie beschreven en dit per onderdeel per bedrijf beschreven. Daarna worden de specifieke uitspraken van de geïnterviewden besproken. Vervolgens worden de waarden van de uitkomsten van de klantwaarde in het model geplot en de gevolgen ervan beschreven.

6.1 Business Services

Mathieu (2001) geeft aan dat er twee soorten services zijn. Ten eerste de services die het product ondersteunen en ten tweede services die de klant ondersteunen. De laatste service vraagt een klantrelatie die beter ondersteund wordt. Als een bedrijf meer en meer opschuift richting een product ondersteunende service worden, de services die aan de klanten worden aangeboden meer en meer hybride (Ulaga & Reinartz, 2011). Vanaf dat punt ontwikkelen bedrijven door naar integrale business oplossingen of naar volledige business service organisaties (Matthyssens & Vandenbempt, 2008) (Oliva & Kallenberg, 2003). Chrysal kent de laatste jaren integrale business oplossingen. De Technisch Consultant levert de additionele diensten zoals begeleiding van de kwekers op de buitenlandse kwekerijen. Mathieu (2001) geeft aan dat er twee soorten services zijn. Ten eerste de services die het product ondersteunen en ten tweede services die de klant ondersteunen.

Bij Heineken is er onderzoek gedaan naar drie services die de klant ondersteunen. Ten eerste de Huurafdeling. Heineken heeft een groot aantal panden in eigendom, die worden verhuurd aan uitbaters van cafés. Verder huurt Heineken panden van pandeigenaren en verhuurt deze door aan uitbaters van cafés. Bij deze huurovereenkomsten wordt bedongen dat de uitbaters exclusief de merken van Heineken verkopen. Ten tweede is gekeken naar de financieringsservice. Heineken Nederland BV leent geld uit aan uitbaters van cafés. Eén van de onderdelen van het financieringscontract bestaat uit het door afnemers exclusief verkopen van de merken van Heineken. Als derde is gekeken naar de Groothandel. Heineken Nederland exploiteert een negental vestigingen van waaruit aan de uitbaters van de cafés alles wordt geleverd behalve het bier. Alle drie van de bovengenoemde services worden separaat verantwoord in de winst- en verliesrekening van Heineken Nederland en zijn ondersteunend aan het belangrijkste product van Heineken, namelijk bier. Voor elk van deze diensten heeft Heineken specialisten in dienst die afzonderlijk op dienstniveau met zowel de klant als de interne stakeholders werken.

Ter Maten BV levert producten die worden verwerkt in het product van hun klant, er worden ook diervoeders vervaardigd als eindproduct. Er is sprake van een transformatieproces (interview de heer Rustenburg: “We maken pluimvee. We maken kip in blok “.) . Net als bij Alufinisch is de kennis, kunde en ervaring die de Technisch Consultant meeneemt in dit transformatie proces belangrijk. Hij is verantwoordelijk voor zowel het transformatieproces, de kwaliteit en de procesbegeleiding. Ook is hij commercieel verantwoordelijk.

Alufinish levert een product dat verwerkt wordt in het product van hun klant. Bij dit procedé leveren ze ook een dienst. Er is sprake van een transformatieproces. De kennis, kunde en ervaring die de Technisch Consultant meeneemt in dit transformatie proces is zo belangrijk dat er eigenlijk gesproken wordt van integrale business oplossingen of van een volledige business service organisatie (Matthyssens & Vandenbempt, 2008; Oliva & Kallenberg, 2003). Anders dan bij Chrysal en Heineken is

de Technisch Consultant bij Alufinish ook commercieel verantwoordelijk. (interview de heer Neervoort: “ik ben commercieel verantwoordelijk voor een productteam Automotive (opereert wereldwijd)”.).

Align Tech levert producten aan de klant, die de klant weer dient te gebruiken om producten te bestellen die Align Tech dan vervaardigt. Voor dit onderzoek kijken we naar de levering van dat product. Voor dit product is een heel team opgebouwd waaronder een Technisch Consultant. Deze Technisch Consultant is verantwoordelijk voor de begeleiding, de opleiding, de aflevering en de ingebruikname van het product. De Technisch Consultant is ook het eerste point van entry voor de klant bij klachten en kwaliteits-issues. De Technisch Consultant is niet commercieel verantwoordelijk.

Bij alle vijf onderzochte bedrijven wordt gebruik gemaakt van business services die zowel de klant als het product ondersteunen. Bij alle vijf de bedrijven worden deze services meer en meer aangeboden in combinatie met de grondstoffen, halffabricaten en/of diensten die zij leveren. Geen van de onderzochte bedrijven heeft zich ontwikkeld naar een volledige business service organisatie. Ze worden wel meer en meer hybride.

6.1.1 Ontwikkeling van producten naar diensten

Is deze ontwikkeling te definiëren als servitization? En hoe zijn de onderzochte bedrijven nu bezig met de ontwikkeling van producten naar diensten. Interviews met de heer Wiegel, mevrouw van der Ploeg en de heer Person van Chrysal benoemen allemaal het feit dat Chrysal optreedt als ketenregisseur. Een keten wordt in deze gedefinieerd als: de supply chain processen en de operatie die nodig zijn om tot een significant concurrentie voordeel te geraken (Dyer & Nobeoka, 2000). Globale concurrentie vraagt een verbinding tussen leveranciers, interne processen en klanten. Deze relaties zijn gecompliceerd (Lee et al., 2007). De verbinding met de klant gaat over de juiste en tijdige levering van de juiste producten en services naar de klanten zowel lokaal als globaal in de juiste tijd, de juiste plaats en uiteindelijk met de juiste factuur (Lee et al., 2007). Binnen Chrysal zijn een aantal functionarissen bezig met deze laatste doelstellingen. Uit de interviews komt naar voren dat de Technisch Consultant de verbinder is tussen alle schakels. De rol die de Technisch Consultant op zich neemt bij Chrysal in de gehele keten is er één die vragen oproept. Waarbij de houdbaarheid van de huidige rol en het huidige business model steeds meer ter discussie wordt gesteld. Uit het meerjaren plan van Chrysal blijkt dat de rol en de manier waarop deze bij de klanten wordt doorbelast dient te veranderen. Mathieu (2001) geeft aan dat er twee soorten services zijn. Ten eerste de services die het product ondersteunen en ten tweede services die de klant ondersteunen.

Bij Heineken is er onderzoek gedaan naar drie services die de klant ondersteunen. De onderzochte Heineken entiteiten zijn allemaal met het verder ontwikkelen van deze services bezig. Door de geinterviewden wordt Heineken ook benoemd als ketenregisseur. Heineken tracht de hele

keten te beheersen en heeft daarom in het verleden meer en meer services toegevoegd aan haar bedrijf. De onderzochte services zijn toegevoegd om zo de verkoop van bier te garanderen.

Binnen Ter Maten wordt niet actief gezocht naar de ontwikkeling van producten naar diensten. De ontwikkeling wordt vaak getriggerd door een kans die of door de Technisch Consultant of door de directie wordt gezien. Wel wordt er ingezet op een uitbreiding van de dienstverlening van kip naar gevogelte.

Alufinish levert een product dat verwerkt wordt in het product van hun klant. Bij dit procedé levert Alufinish ook een dienst. Er is sprake van een transformatieproces. De kennis, kunde en ervaring die de Technisch Consultant meeneemt in dit transformatie proces is zo belangrijk dat er eigenlijk gesproken kan worden van integrale business oplossingen of van een volledige business service organisatie (Matthyssens & Vandenbempt, 2008; Oliva & Kallenberg, 2003). Anders dan bij Chrysal en Heineken is de Technisch Consultant bij Alufinish ook commercieel verantwoordelijk. (interview de heer Neervoort: “ik ben commercieel verantwoordelijk voor een productteam Automotive (opereert wereldwijd)”.).

De verkoop van het onderhavige apparaat iTero bij Align Tech is in principe alleen mogelijk als een koop in één. Momenteel wordt er onderzoek binnen het bedrijf gedaan om dit ook in de vorm van een huur of in de vorm van een abonnement (per gebruik betalen) te verkopen aan de klant. Binnen Align Tech is het onderzoek om de haalbaarheid van product naar service verder te vercommercialiseren volop gaande.

Alle vijf de ondernemingen zijn bezig om hun service proposities aan te passen, uit te breiden of te verminderen.

6.1.2 Klantperceptie

De klantperceptie over de Technisch Consultant heeft invloed op de te berekenen klantwaarde. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van of de bestaande klanttevredenheidonderzoeken of is er aan de geïnterviewden gevraagd of deze waarde in de oude situatie bekend is. Onderstaand wordt per bedrijf aangegeven hoe deze klantperceptie of gemeten wordt of hoe deze uit de interviews is vastgesteld.

De klantperceptie bij Chrysal wordt onder andere gemeten middels een klanttevredenheidsonderzoek. Er worden verschillende vragen gesteld (voorbeeld Appendix A). Voor dit onderzoek wordt er slechts gekeken naar de waarden die door de klant is ingevuld voor de Technisch Consultant/technische dienst over 2016. Er is gebruik gemaakt van een aselecte keuze uit 384 klanten van Chrysal. Deze 384 klanten hebben per email een vragenlijst toegestuurd gekregen door de afdeling service management. Daarvan hebben 79 klanten de vragenlijsten ingevuld retour gezonden. De respons rate is 28 %. De klant waardeert de Technisch Consultant met wie ze zaken doen met een 3,7 van de 4. De klanttevredenheidsonderzoeken zijn ter hand gesteld en vervolgens

beoordeeld. De manier van vragen stellen , de beantwoording van de vragen in een vierpuntenschaal, alsmede de selectie van de bevraagden door Chrysal roepen op zijn minst vragen op. Hetgeen wel duidelijk wordt uit deze vragenlijst is, dat de klanten die de vragenlijsten hebben ingevuld en geretourneerd, tevreden zijn met de huidige Technisch Consultant. De klant wordt niet de vraag gesteld dat zij voor de service zou moeten betalen, zij dezelfde waardering voor de werkzaamheden zouden toekennen.

De klantperceptie bij Heineken wordt onder andere gemeten middels een klanttevredenheidsonderzoek. Heineken meet hiermee onder andere de waarde die de klant aan services van Heineken toekent. De klantperceptie voor de technisch consultant wordt separaat uitgevraagd in de tevredenheidsonderzoeken. Voor dit onderzoek werd geen toestemming verleend om de uitkomsten van deze klanttevredenheidsonderzoeken in te zien. Wel werd aangegeven door alle geïnterviewden dat de waardering in het algemeen zeer goed was. De geïnterviewden gaven aan dat de klanten van Heineken de Technisch Consultant waarderen met een rating van 5,3 op een zevenpuntenschaal.

De klantperceptie bij Alufinish wordt gemeten door middel van een klanttevredenheidsonderzoek. Binnen dit onderzoek wordt de perceptie die de klant over de Technisch Consultant heeft ook bevraagd. De klanten van Alufinish geven de Technisch Consultant die voor hun werkt een 6 op een zevenpuntenschaal.

De klantperceptie bij Ter Maten wordt onder andere gemeten door middel van een klanttevredenheidsonderzoek. Ter Maten meet hiermee de waarde die de klant aan de Technisch Consultant en het bedrijf toekent. Voor dit onderzoek werd geen toestemming verleend om de uitkomsten van deze klanttevredenheidsonderzoeken in te zien. Wel werd aangegeven door de geïnterviewden dat de waardering in het algemeen zeer goed was. De klantperceptie over de Technisch Consultant wordt ook separaat bevraagd in het klanttevredenheidsinterview. Deze waarde bedraagt 6 op een zevenpuntenschaal.

De klantperceptie bij Align Tech wordt onder andere gemeten door middel van een telefonisch klanttevredenheidsonderzoek. Align Tech meet hiermee per klantcontactmoment de tevredenheid van de klant over de dienstverlening. Voor dit onderzoek werd geen toestemming verleend om de uitkomsten van deze klanttevredenheidsonderzoeken in te zien. Wel werd aangegeven door de geïnterviewde dat de waardering in het algemeen zeer goed was. (8,5/10) De klantperceptie over de Technisch Consultant wordt ook separaat bevraagd in het klanttevredenheidsinterview.

Binnen alle vijf de onderzochte bedrijven werden er bij de klanten vragen gesteld over de tevredenheid over het functioneren van de Technisch Consultant. De grote gemene deler is dat de uitkomsten voor de tevredenheid van de klant over hun eigen Technisch Consultant van alle vijf onderzochte bedrijven erg hoog is. Een goed werkende Technisch Consultant levert een hoge

waardering van zijn werk op bij de klant. Dit verhoogt dan weer de waarde van die klant voor het bedrijf. Hierbij moet uiteraard de kanttekening worden gemaakt dat bij geen enkel van de vijf onderzochte bedrijven er separate kosten in rekening worden gebracht voor de dienstverlening van de Technisch Consultant. Het ligt voor de hand dat er andere uitkomsten gegeneerd worden zodra dit verandert.

6.1.3 Business model

Ieder bedrijf gebruikt verschillende business modellen. Een andere strategische keuze zou ook een ander business model kunnen impliceren. Per bedrijf worden de huidige business modellen beschreven en vervolgens gekeken of de veranderende strategische keuze hierop van invloed zou kunnen zijn. Het huidige business model van Chrysal bestaat onder andere uit het verkopen van diverse producten verkocht aan diverse klanten. Dit kan zowel in losse verkoop als ook in grootverbruikers verpakkingen. De productiekosten worden verhoogd met indirecte en directe kosten. Vervolgens worden deze verhoogd met een percentage. Dit levert een dusdanige cashflow op, dat de continuïteit van de onderneming op lange termijn alsmede de belangen van de aandeelhouders geborgd zijn. De kosten van de Technisch Consultant worden als indirecte kosten geboekt en als zodanig opgenomen in de productiekosten per liter en worden niet op klantniveau toegerekend. Als Chrysal zou besluiten om de activiteiten van de Technisch Consultant te vercommercialiseren zou impliceren dat er ook één voor een ander business model zou moeten worden gekozen. In het strategisch plan is dit ook aangegeven onder de keuze “Chrysal One”, of te wel betalen per afgenomen service. Buiten beschouwing is gelaten door de directie of dit ook een impact heeft op de prijsstelling van het product zelf.

Het huidige business model van Heineken voor de in dit onderzoek benoemde services bestaat voor wat betreft het huren van de eigen panden uit het gebruik maken van een huurprijs per maand gebaseerd op een rekenmodel waarin ook de kosten van de huurafdeling worden meegenomen. Voor financieringen geldt dat er gebruik gemaakt wordt van een rekenrente. In deze rekenrente worden ook de kosten van het verlenen van de service van deze dienst meegenomen. Bij de groothandel is het business model als volgt: er wordt een bruto opslag toegepast waarmee alle kosten (bovenop de inkoopkosten) moeten worden gedekt.

Het verdienmodel van Alufinish bestaat er uit dat de klant betaalt per kilo product. Voor alle overige diensten en services wordt niets in rekening gebracht. Alle kosten zijn opgenomen in de kiloprijs die de klant berekend krijgt. Alufinish geeft in de interviews ook aan dat zij niet van plan is om de services van de Technisch Consultant anders te gaan doorbelasten aan haar klanten.

Ook bij Ter Maten betaalt de klant per kilo product. Voor alle overige diensten en services wordt niets in rekening gebracht. Alle kosten zijn worden verrekend in de kiloprijs. Ook worden er geen extra kosten in rekening gebracht voor research and development.

Bij Align Tech betaalt de klant voor het product en abonnementen. Voor alle overige diensten en services wordt niets in rekening gebracht. Align Tech onderzoekt momenteel of het mogelijk is om de kosten van een iTero scanner anders te berekenen bij haar klant. De klant gaat dan maandelijks betalen, maar hoeven geen grote initiële investeringen meer te doen.

De business modellen vertonen gelijkenissen bij Chrysal, Ter Maten en Alutech. Er wordt met een vaste kilo (liter) prijs gerekend waarin de kosten van onder de verleende services van de technisch consultants verrekend is. De services bij Heineken en Align Tech worden op een andere manier door belast aan de klant. Twee bedrijven, Chrysal en Align Tech zijn momenteel bezig met een onderzoek of hun huidige business modellen nog sustainabel zijn. De andere drie bedrijven kiezen voor daar op dit moment niet voor.

6.1.4 Van services naar klantwaarde

Binnen Chrysal worden de services al jaren aangeboden aan de klanten. Deze services bestrijken thans alle aspecten zoals benoemd in het strategisch plan. De kosten van deze services zijn tot heden alleen indirect toegerekend aan de klant. De klantsurvey meet wel de beoordeling van een klant van zijn/haar Technisch Consultant. Bij Chrysal is deze beoordeling gemeten op een vierpuntenschaal in vier specifieke vragen en kan vervolgens worden berekend. Bij de 79 geretourneerde interviews is de waarde van de beoordeling hoog, namelijk 3,7 op een schaal van een tot vier.

Binnen Heineken worden de services al jaren aangeboden aan de klant. Net als bij Chrysal zijn de kosten van deze services alleen nog indirect doorberekend aan de klant. Er wordt door de afzonderlijke afdelingen geen intern onderzoek gedaan naar de waarde die de overige afdelingen van Heineken toekennen aan de ondersteunende service afdelingen. De klantperceptie die gemeten wordt door Heineken bij de externe klant heeft vooral betrekking op het merk en de merkbeleving. De prijs, de kwaliteit van de order entry afdeling en de customer service afdeling zijn de belangrijkste waarden die de klant aan Heineken teruggeeft.

Binnen Alufinish worden de services al jaren aangeboden aan de klant. Net als bij Chrysal zijn de kosten van deze services alleen nog indirect doorberekend aan de klant. Er wordt door de afzonderlijke afdelingen geen intern onderzoek gedaan naar de waarde die de overige afdelingen van Alufinish toekennen aan de Technisch Consultants. Binnen Align Tech worden de services al jaren aangeboden aan de klant. Net als bij Chrysal zijn de kosten van deze services alleen nog indirect doorberekend aan de klant.

6.1.5 Deservitization

Moeten de bestaande services in de onderzochte bedrijven nu blijven of zijn de bedrijven al bezig om services te ontmantelen. Onderstaand een overzicht per onderzocht bedrijf. Bij Chrysal staat de toekomst van de service van de Technisch Consultant in zijn oude hoedanigheid ter discussie. Chrysal wil deze services wel vercommercialiseren maar heeft nog geen idee op welke manier en of deze wijziging in beleid en in prijsstrategie door de huidige klanten geappreciеerd gaat worden. Chrysal zelf denkt aan het uitbesteden van deze dienst, of de Technisch Consultant te plaatsen in een eigen business unit, met een eigen winst en verlies verantwoordelijkheid voor de pakketten “Chrysal Elite en Chrysal One”. En het “all-in one” concept voor het pakket “Chrysal Premium” aan de klanten aanbieden met in de prijs van het product de beperkte kosten van de Technische Consultant verwerkt. Het uitbesteden van deze services in een eigen business unit kan niet worden gezien als deservitization.

Heineken is al jaren bezig om naar de waarde toevoeging van de drie onderzochte services te kijken. Deze onderzoeken zijn vooral intern gedreven. (Interview de heer Pijnacker: “Efficiency is het uiteindelijke doel. Vanuit Fistex (een CRM programma) gaan we veel meer die kant uit en kunnen we daarop gaan bouwen.”. “Het voordeel voor de klant is een goeie bijkomstigheid, dit is geen initiële trigger geweest.”). Als de servicecomponenten minder toegevoegde waarde creëren dan verwacht voor de klant is servitization gedoemd te mislukken (Valtakoski, 2017). Gedurende het onderzoek heeft Heineken wereldkundig gemaakt dat zij haar groothandelsactiviteiten heeft verkocht aan Sligro. Naar mededeling van de directie van Heineken Nederland is Sligro beter geoutilleerd om deze activiteiten naar wens van de klant uit te voeren.

Uit de interviews blijkt dat hiervan bij Alufinish hier geen sprake is. Er wordt meer en meer ingezet op het inzetten van Technisch Consultants om zo onderscheidend te zijn en te blijven in de markt.

De geïnterviewden van Ter Maten geven aan dat er meer en meer wordt ingezet op het inzetten van Technisch Consultants om zo onderscheidend te zijn en te blijven in de markt. Het samen met afnemers en leveranciers ontwikkelen van nieuwe producten en services staat hoog op de agenda van het management van Ter Maten.

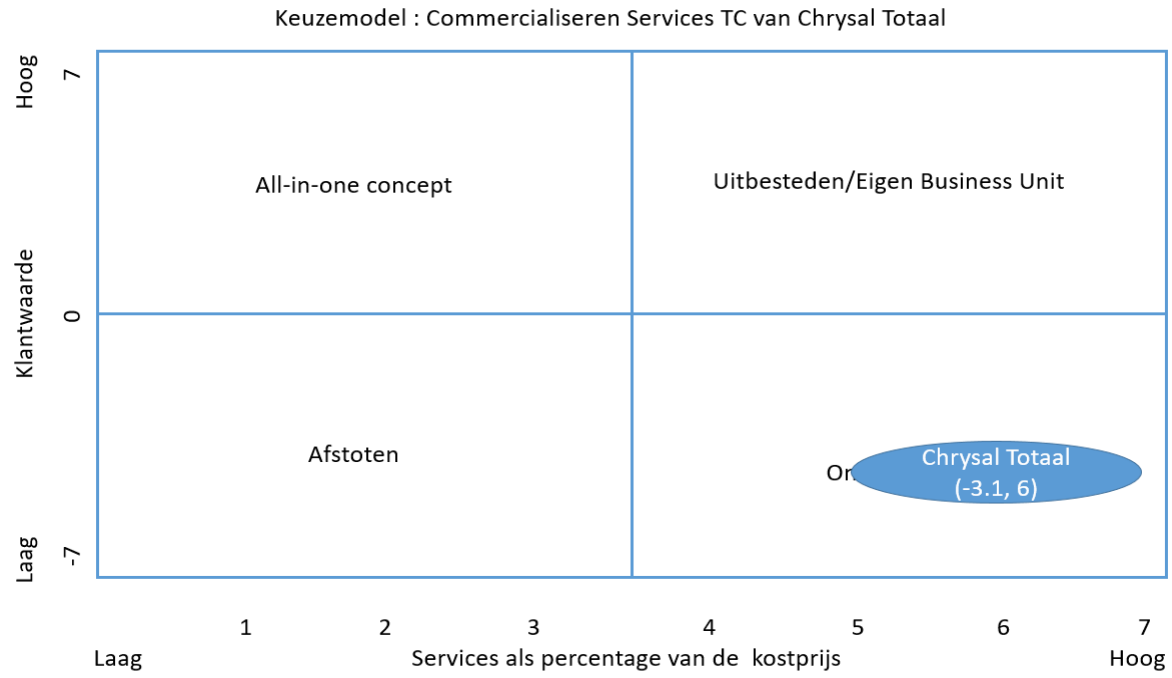
Align Tech bewandelt nog steeds de weg naar meer servitization. Momenteel wordt er onderzocht of de klant de Itero service kan gaan afnemen als een abonnement. Van de vijf onderzochte bedrijven zijn er twee (Chrysal en Heineken) echt bezig met het onderzoeken of zij minder services moeten gaan verlenen of dat zij de services op een andere manier in rekening moeten gaan brengen bij kun klanten, via het outsourcen. De overige drie bedrijven (Alufinish, Ter Maten & Align Tech) zijn de service gedachte nog aan het uitbreiden.

6.2 Toepassing model

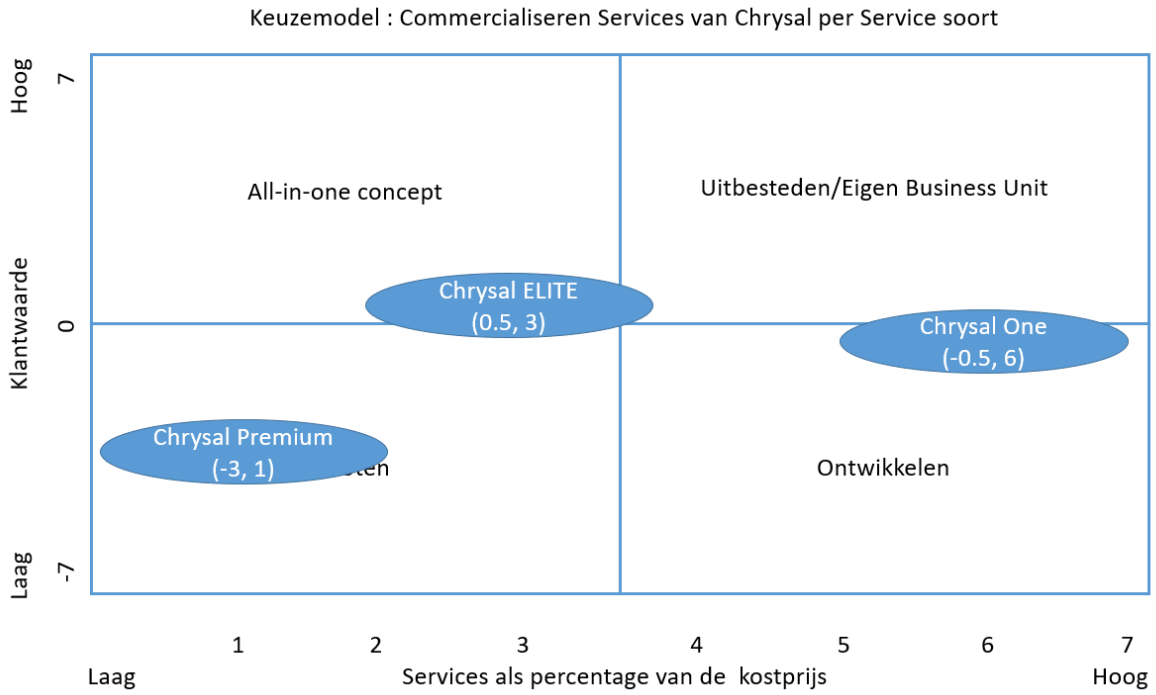
Toepassing van het model op de services van Chrysal levert het navolgende Figuur 11 op (zie Figuur 11). En de toepassing van het model op de drie proposities van Chrysal van het strategisch plan levert Figuur 12 op (zie Figuur 12). Toepassing van het model op de services van Ter Maten levert de navolgende grafiek op (zie Figuur 13). Toepassing van het model op de services van Alufinish levert de navolgende grafiek op (zie Figuur 14). Toepassing van het model op de services van Ter Maten levert de navolgende grafiek op (zie Figuur 15). Toepassing van het model op de services van Align Tech levert de navolgende grafiek op (zie Figuur 16). De klantwaarden die uitgerekend zijn in het model leveren punten op de Y-as op van de grafiek. De inschatting van het percentage van de kosten van de services ten opzichte van de kostprijs afgezet op een zevenpuntschaal levert punten per service op de X-as op. Samengevoegd leveren bij een waarde op per service per bedrijf. Deze punten zijn vervolgens in de grafieken weergegeven. Om de grafieken leesbaar te houden is er om ieder punt een ovaal getekend met daarin de naam van de service. Het midden van de ovaal is het berekende punt.

Tabel 7: overzicht berekende klantwaarde en kosten Technisch Consultants t.o.v. kostprijs

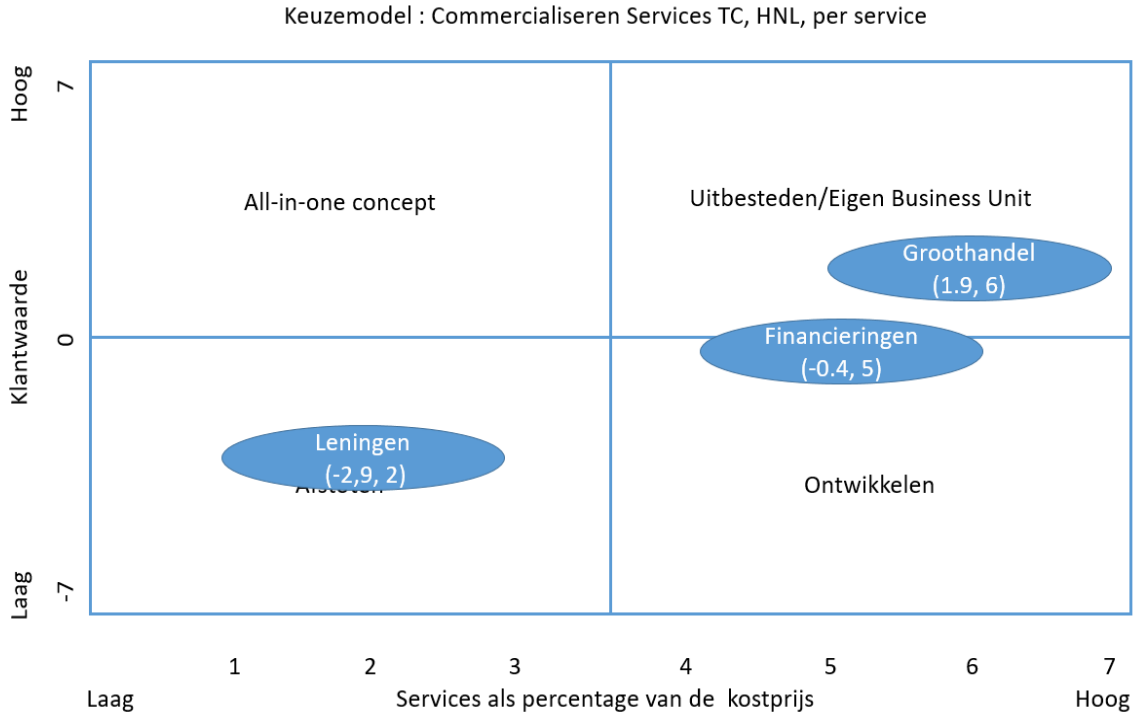
	klantwaarde berekening	inschatting kosten
Chrysal totaal	-3,1	6
Chrysal One	-0,5	6
Chrysal Premium	-3	1
Chrysal Elite	0,5	3
Ter Maten	-2,1	4
Heineken Groothandel	1,9	6
Heineken Leningen	-2,9	2
Heineken Financieringen	-0,4	5
Align Tech	-0,7	3,5
Alufinish	4,1	3,5



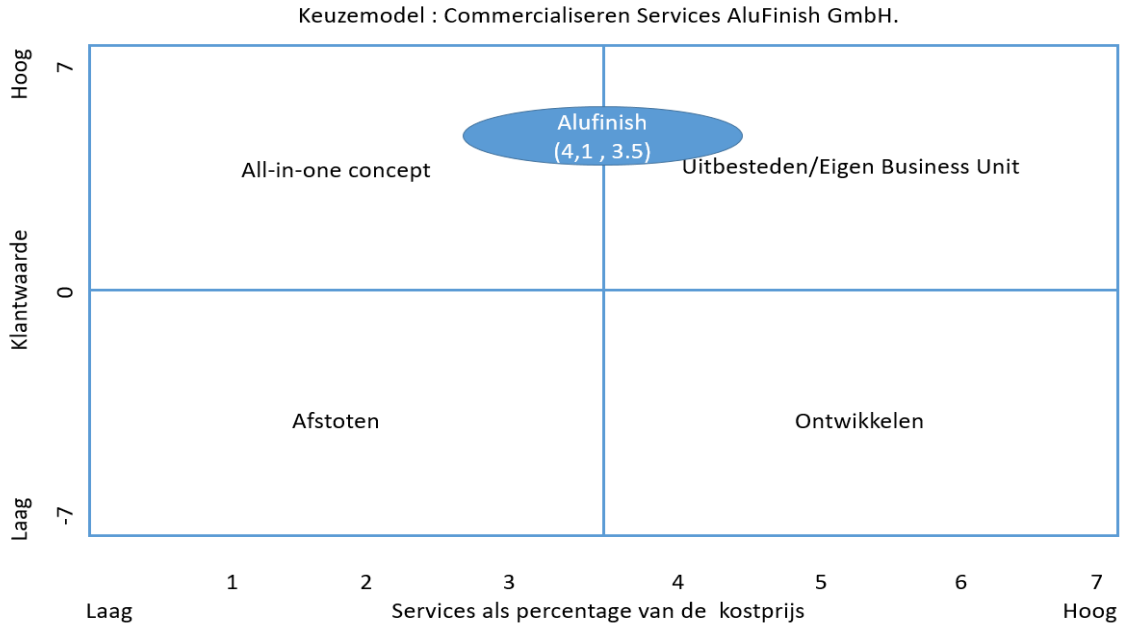
Figuur 11: keuzemodel toegepast op Chrysal BV



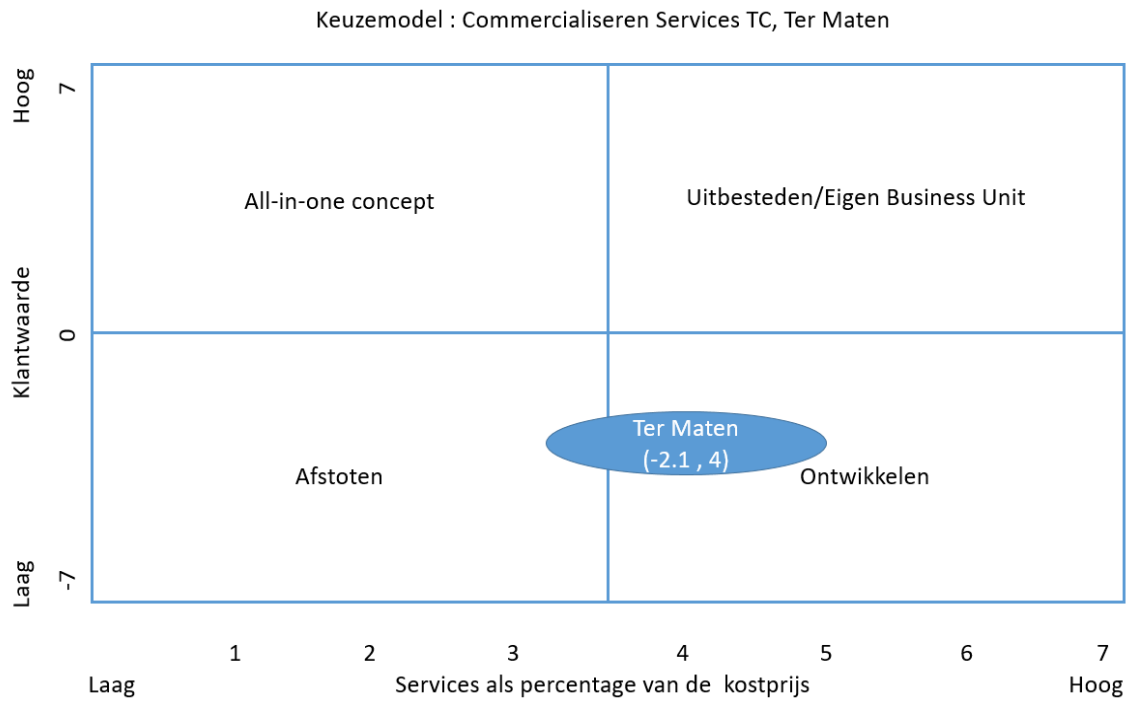
Figuur 12: keuzemodel toegepast op drie service proposities bij Chrysal



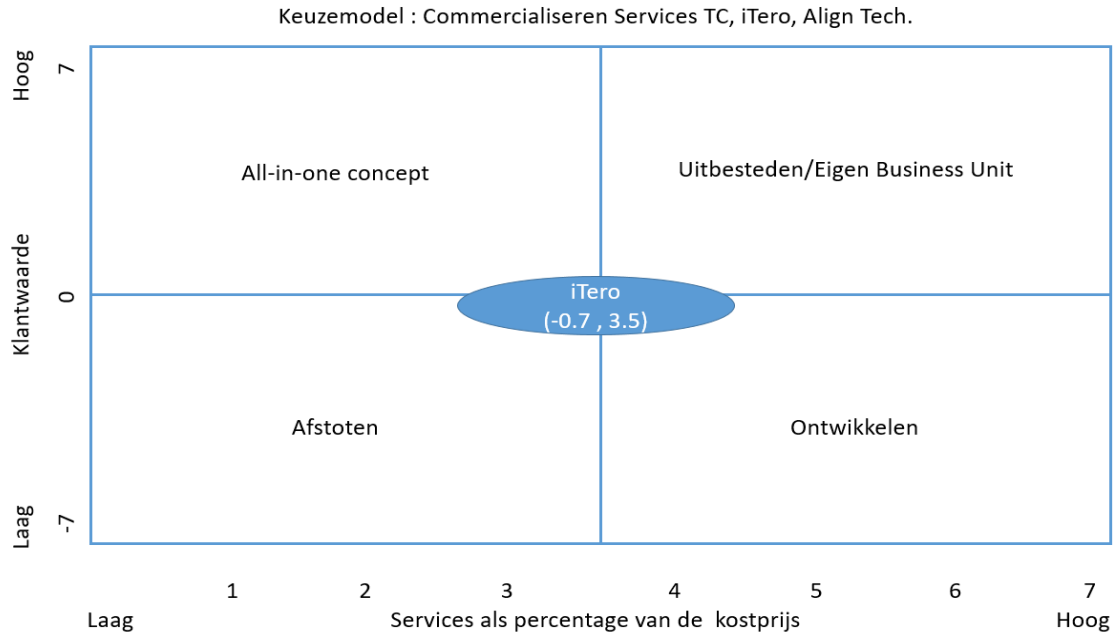
Figuur13: keuzemodel toegepast op drie services bij Heineken



Figuur 14: keuzemodel toepast bij Alufinish GmbH



Figuur 15: keuzemodel toegepast op Ter Maten BV



Figuur 16: keuzemodel toegepast bij Align Technology Ltd op iTero

7. Conclusie

Beïnvloedt nu de Technisch Consultant de klantwaarde en heeft deze beïnvloede klantwaarde nu invloed op de strategische intentie? Door bij de vijf onderzochte bedrijvende bekende klantperceptie te gebruiken en de klant de door de Technisch Consultants toegevoegde waarde te laten beoordelen en door het toepassen van het bovenstaande model (Figuur 10) kan een klantwaarde worden berekend. Door vervolgens deze klantwaarde af te zetten tegen de kosten van deze Technisch Consultant ten opzichte van de kostprijs ontstaan er punten in het opgestelde model (zie Figuur 10). Door het model te gebruiken bij Chrysal en de vier voornoemde bedrijven en vervolgens de uitkomsten te plotten in het model wordt er een strategische mogelijkheid gegenereerd. Deze uitkomst kan vervolgens worden omgezet in een verdienmodel en kan er door het management van de onderneming een keuze worden gemaakt om een service wel of niet te vercommercialiseren. Een andere conclusie die kan worden getrokken uit dit onderzoek is dat bij de onderzochte bedrijven het model van Auguste (2006) geen eenduidige strategische richting geeft.

8. Limitaties en nader onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor een multi case study. Om het model te testen had ook voor een andere vorm van onderzoek gekozen kunnen worden. Om de hypotheses dan ook wel proposities genoemd te kunnen testen had ook voor een questionnaire kunnen worden gekozen. Nader onderzoek zou dan dit model verder kunnen testen.

Voor deze case study zijn vijf bedrijven onderzocht. Alle vijf de bedrijven hebben Technisch Consultants in dienst. Deze bedrijven zijn gekozen vanwege de gelijkenis van het vervaardigen van of een halffabricaat, grondstof of het leveren van een dienst ten behoeve van hun product dat aan de klant wordt verkocht. Door alleen op bedrijven te focussen die voornoemde producten en/of diensten leveren, is er wellicht informatie gemist die tot andere conclusies had kunnen leiden. Nader onderzoek zou het model kunnen testen bij ander soortige bedrijven.

De vijf gekozen bedrijven hebben gelijkenissen zoals bovenstaand vernoemd en gebruikt in dit onderzoek, echter ze verschillen ook in op vele vlakken zoals onder andere: grootte, ouderdom, rechtsvorm, kapitalisatie, aantal medewerkers, wel of geen globale strategie etc. . Verder onderzoek in de tijd zou kunnen aantonen of deze verschillen van invloed zouden kunnen zijn op de uitkomsten uit dit onderzoek.

Chrysal International is als basis voor dit onderzoek gekozen. Door deze keuze is er voor een bepaalde onderzoeksrichting gekozen aangezien Chrysal de services op het moment van dit onderzoek al in zijn totaalaanbod heeft zitten en de directie advies wenste om de services wel of niet te vercommercialiseren. Verder onderzoek zou kunnen worden gedaan naar bedrijven die of alleen nog services wensen te verkopen of juist alle services zouden willen gaan afstoten.

Binnen dit onderzoek is aangenomen dat alle producten uiteindelijk services zijn en dat de klant de services wil afnemen om haar behoeften te vervullen. Uiteraard zijn er ook zienswijzen die aangeven dat niet alle producten als services te bezien zijn. Verder onderzoek zou kunnen worden gedaan bij bedrijven die deze zienswijze niet gebruiken er een onderscheid maken in producten en diensten.

Er wordt van uitgegaan dat de toekomstige Technisch Consultant communicatief vaardig is, sales beheerst, dat hij aan productontwikkeling kan doen, goed kan luisteren en de wensen van de klant naar services kan vertalen. Dit alles met een gedegen chemische/technische ondergrond. Deze skill set is zeer uitgebreid. Volgens de concepten zou de Technisch Consultant een uitgebreide skill set moeten bezitten om volledig invulling aan dit concept te kunnen geven en daarmee van maximale invloed zou kunnen zijn op de klantwaarde. Het kunnen invullen van een dergelijke functie is heel lastig. De bedrijven kunnen kiezen voor Technisch Consultants met een minder uitgebreide skill set, daardoor zou het effect van de Technisch Consultant op de klantwaarde minder kunnen zijn dan thans onderzocht.

In dit onderzoek wordt alleen naar de Technisch Consultant gekeken en of deze de klantwaarde beïnvloedt. Alle andere factoren worden als niet van invloed beschouwd. Uiteraard staat in de echte wereld alles met elkaar in verbinding en beïnvloedt alles altijd alles. Bij de onderzochte bedrijven is de relatie van Sales met de klant en welke invloed deze heeft op de klant nu niet onderzocht, maar heeft wel degelijk waarde. Ook de invloed van de afdeling customer service is niet meegenomen op de klantwaarde. Nader onderzoek zou de invloed deze beide voornoemde afdelingen op de klantwaarde kunnen beschrijven, waarmee een ander aspect van de onderneming die van invloed is op klantwaarde onderzocht kan worden.

Bij Chrysal International werken de Technisch Consultants over de hele wereld. Bij Heineken en Align Tech is dit ook het geval. Ze werken echter regio gebonden, de verschillen tussen de toegevoegde waarde van een consultant die werkt in Europa is anders dan de toegevoegde waarde van een consultant die werkt voor een van de benoemde bedrijven in Afrika. Voor dit onderzoek is de toegevoegde waarde van een Technisch Consultant in zijn algemeenheid genomen. De verschillen

kunnen groter zijn dan de veralgemeniseerde uitkomst. Door verder onderzoek te doen, kan het internationale verschil beter in beeld en in kaart worden gebracht.

Referenties

Araujo, L., & Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management, 35*(7), 797.

Auguste, B. G., Harmon, E. P., & Pandit, V. (2006). The right service strategies for product companies. *The McKinsey Quarterly*(1), 40-51.

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management, 20*(5), 547-567.

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., . . . Wilson, H. (2007). State-of-the-art in product-service systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B-Journal of Engineering Manufacture, 221*(10), 1543-1552. doi: 10.1243/09544054jem858

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99.

Benedettini, O., Swink, M., & Neely, A. (2017). Examining the influence of service additions on manufacturing firms' bankrupTechnisch Consultanty likelihood. *Industrial Marketing Management, 60*, 112-125.

Böhm, E., Eggert, A., & Thiesbrummel, C. (2017). Service transition: A viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance? *Industrial Marketing Management, 60*, 101-111.

Brax, S. A., & Visintin, F. (2017). Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management, 60*(Supplement C), 17-32. doi: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.014

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*: Oxford University Press.

Chew, E. K. (2016). iSIM: An integrated design method for commercializing service innovation. *Information Systems Frontiers, 18*(3), 457-478. doi: 10.1007/s10796-015-9605-y

Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal, 36*(4).

Dul, J., & Hak, T. (2008). Case study methodology in business research (1st ed. ed.). Amsterdam ;: Elsevier/Butterworth-Heinemann/Elsevier.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal, 21*(3), 345-367. doi: 10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<345::aid-smj96>3.3.co;2-e

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25-32.

Gebauer. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. *Industrial Marketing Management, 37*(3), 278.

Gebauer, Fleisch, & Freidli. (2005). Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal, 23*(1), 14-26.

Gebauer, Joncourt, & Saul. (2016). Services in product-oriented companies: past, present, and future. *Universia Business Review*(49), 32-53.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.

Gronroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management, 22*(1), 5-22. doi: 10.1108/09564231111106893

Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal, 28*(6), 479.

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management, 60*, 4-10.

Lee, C. W., Kwon, I. W. G., & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management-an International Journal, 12*(6), 444-452. doi: 10.1108/13598540710826371

Mathieu, V. (2001). Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *The Journal of Business & Industrial Marketing, 16*(1), 39-58.

Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2008). Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management, 37*(3), 316.

Morris, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research, 58*(6), 726-735.
Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management, 14*(2), 160-172.
Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research, 18*(2), 127-159.
Parida, V., Ronnberg-Sjodin, D., Wincent, J., & Kohtamaki, M. (2014). Mastering the Transition to Product-Service Provision Insights into Business Models, Learning Activities, and Capabilities. *Research-Technology Management, 57*(3), 44-52. doi: 10.5437/08956308x5703227
Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 83-96. doi: 10.1007/s11747-007-0070-0
Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review, 57*(2), 137.
Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York :
London :: The Free Press ;
Collier Macmillan.
Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing, 18*(3), 5-14.
Rangan, V. K., & Bowman, G. T. (1992). Beating the Commodity Magnet. *Industrial Marketing Management, 21*(3), 215.
Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, 43*(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). CUSTOMER INTIMACY AND OTHER VALUE DISCIPLINES. *Harvard Business Review, 71*(1), 84-93.
Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment, 13*(4), 246-260.
Ulaga, & Eggert. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing, 70*(1), 119-136. doi: 10.1509/jmkg.2006.70.1.119
Ulaga, & Reinartz. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing, 75*(6), 5-23.
Valtakoski, A. (2017). Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective. *Industrial Marketing Management, 60*, 138-150.
Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal, 6*(4), 314-324.
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17. doi: DOI 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 1-10. doi: 10.1007/s11747-007-0069-6
Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal, 29*(1), 1-26. doi: 10.1002/smj.642
Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management, 37*(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265

Appendices

A: Interviewvragen

Wat is uw functie?

Hoe lang werkt u al bij deze wkg?

Wat is uw overige ervaring?

Wat is uw opleiding, leeftijd e.d.?

Beschrijf uw bedrijf.

Wat maakt uw bedrijf voor soort producten?

Wat zijn volgens u uw bedrijfsservices?

Wat is volgens u servitazation?

Is uw bedrijf bezig met nieuwe serviceproposities ? Zo ja welke, hoe zien ze er uit?

Houdt uw bedrijf klanttevredenheidsonderzoeken? Hoe en op welke manier en mag ik ze inzien en gebruiken?

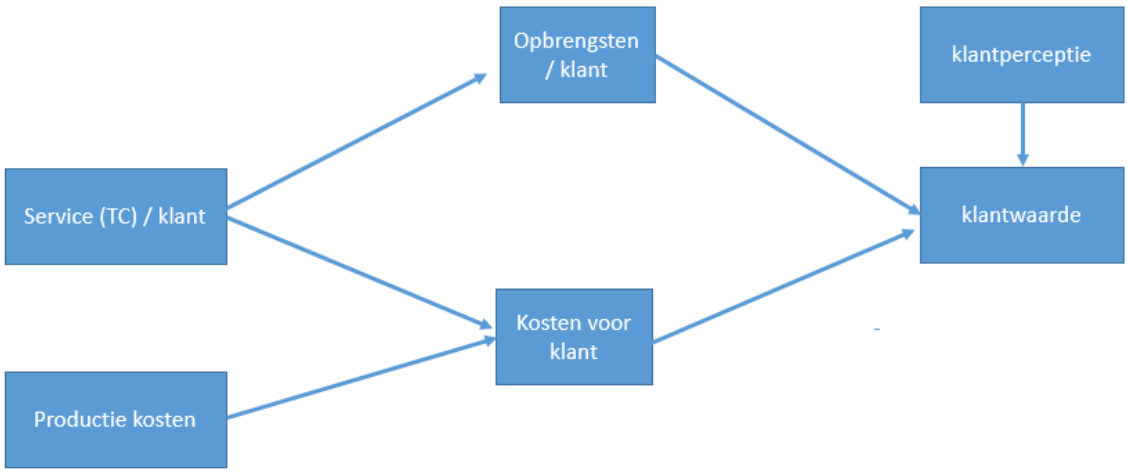
Wie maakt de strategische keuzes, wat is uw rol daarbij?

Zijn bij uw bedrijf Technisch Consultants in dienst?

Zo ja, wat doen ze dan? Welke rollen hebben ze? Wat is hun invloed op processen, verbeteringen en klanten?

Zo nee, hoe zijn jullie dan georganiseerd… ➔ bv sales ➔ TC

Wat wil jij nog toevoegen/ ben ik vergeten te vragen… over TC-ers of strategie of klantwaarde



Paar vragen in het algemeen over nieuwe serviceproposities: (1-7)

Vraag 2. Hoe lager de klantperceptie van de service van TECHNISCH CONSULTANT is, hoe kleiner de klantwaarde van de service is

Vraag 3. Hoe meer services hoe meer omzet per klant

Vraag 4. Hoe meer services hoe hoger de marge per klant

Vraag 5. Hoe meer services hoe hoger de volumes per klant

Vraag 6. Hoe hoger de volumes per klant hoe hoger de opbrengst per klant

Vraag 7. Hoe hoger de marge per klant hoe hoger de opbrengst per klant

Vraag 8. Hoe hoger de volumes hoe hoger de opbrengst per klant

Vraag 9. Hoe hoger de opbrengst per klant hoe hoger de klantwaarde

Vraag 10. Hoe meer services hoe hoger de indirecte kosten per klant

Vraag 11. Hoe meer services hoe hoger de directe kosten per klant

Vraag 12 Hoe hoger de directe kosten hoe hoger de kosten per klant

Vraag 13. Hoe hoger de indirecte kosten hoe hoger de kosten per klant

Vraag 14. Hoe hoger de productie kosten hoe hoger de kosten per klant

Vraag 15. Hoe hoger de kosten per klant hoe lager de klantwaarde

Wat is volgens u de klantperceptie van de klant over de Technisch Consultant?

Wat is volgens u de verhouding van de kosten van de Technisch Consultant ten opzichte van de kostprijs (L/H)

Uitvragen:

Prijsbeleid?

Salesbeleid?

Logisitiek?

Organisatie?

Nog keer en dan zeg ik de antwoorden.. kunnen ze kiezen..

B. Toelichting op de 1e order codes:

21 Quotations for commercieel

Search Quotations

Id	Name
1:3	commercieel
1:4	commercieel
2:8	budget verantwoordelijkheid en die is daar heel erg mee bezig en wordt
5:12	de klant zegt dat een bepaald product bijvoorbeeld niet werkt
5:13	een salesman gaat kijken hoe zo'n klant het product gebruikt. Die cons
5:15	aar het werkt ook zo dat de salesmensen de contacten hebben en die het
5:21	TC-er kijkt, kun je dan bepalen wat die kost? L: nee niet tot op de eu
5:22	klantniveau? L: Nee. Wel op regio niveau
8:8	Omdat Heineken marktleider is mogen wij geen binding aan gaan met de k
8:10	voor de klant bezien een service. Omdat wij de klant daarbij kunnen he
8:14	Heineken de enige brouwerij die leningen en bier aan elkaar koppelt
8:15	Heineken er soepeler in zal zijn omdat dit haar enige mogelijkheid is
10:6	daar houden we ons eigenlijk niet mee bezig
10:7	advies toch een stuk Chrysal te stoppen waarbij je bepaalde producten
10:9	We proberen een bestendige relatie met de klant op te bouwen
10:10	eigenlijk niet nee. Daarin zijn wij TC-ers lijdend
10:11	Het is het commerciële opvolgen waar wij de klant lekker voor hebben g
10:21	Dat is eigenlijk de enige die dat wel eens doet. Dit is niet interessa
10:32	jouw rol iets anders wordt, commercieel wordt je verantwoordelijk
10:33	. Het is eigenlijk een beetje rommelig
10:37	grootste klant. Daar hebben we dus een technisch consultant voor geres

14 Quotations for prijsbeleid august

Search Quotations

Id	Name
1:52	Wij springen in het gat wat daar valt qua kennis in ons vakgebied, ech
1:53	Prijsbeleid? Prijs per kilo
1:57	Prijsbeleid ik vind dat de derde moet zijn … linksboven (meest passen
4:11	Zie jij dit als een prijsmodel? A: dat we winsten delen?
4:32	prijsbeleid kijkt, kijk je dan naar optimalisatie of naar maximalisati
5:24	competetief zijn maar we prijzen niet zodanig dat
5:25	Chrysal is een premium brand, dat gaan we niet tegen elke prijs doen,
5:26	Maar we willen wel zo prijzen dat een klant genegen is ons te kopen, n
6:10	De dienst leidt tot een betere salesorganisatie en misschien een beter
8:32	huren zit er een opslag op van 4%
8:33	Voor leningen worden we niet als bank gezien en kunnen we rekenen wat
8:34	krijgt minder korting als er een hoger risico is
10:7	advies toch een stuk Chrysal te stoppen waarbij je bepaalde producten
10:45	Vergelijkbare bedrijven hebben vaak enorme verschillen in prijzen voor

11 Quotations for salesbeleid august

Search Quotations

Id	Name
1:54	Salesbeleid? Gecombineerd...
1:58	Sales links onder
4:20	Maar op salesgebied ligt de besluitvorming nog behoorlijk decentraal.
4:28	salesorganisatie? A: om op korte termijn zo veel mogelijk klanten binn
5:16	De salesman doet dat wel. Die heeft goede contacten en krijgt de recla
5:27	zoveel mogelijk verkopen natuurlijk.
5:28	we stellen een budget samen.
8:9	Wij huren zelf in en verhuren zelf door. Dat doen wij om de bierstroom
8:17	We kunnen alles neerzetten, de klant loopt het financiele risico.
10:34	de directie die wat van boven naar beneden cascadeert, en iets wat jul
10:47	volgt bij nieuwe klanten vaak de technisch consultant. Bij bestaande

21 Quotations for commercieel

Search Quotations

Id	Name
1:9	Wij weten tot op 1 of 2 gram nauwkeurig wat het verbruik is en kunnen
1:10	De tweede controle is de controle op het eindproduct, dat doet de klan
1:11	Wij controleren het proces.

21 Quotations for commercieel

Search Quotations

Id	Name
1:3	commercieel
1:4	commercieel
2:8	budget verantwoordelijkheid en die is daar heel erg mee bezig en wordt
5:12	de klant zegt dat een bepaald product bijvoorbeeld niet werkt
5:13	een salesman gaat kijken hoe zo'n klant het product gebruikt. Die cons
5:15	aar het werkt ook zo dat de salesmensen de contacten hebben en die het
5:21	TC-er kijkt, kun je dan bepalen wat die kost? L: nee niet tot op de eu
5:22	klantniveau? L: Nee. Wel op regio niveau
8:8	Omdat Heineken marktleider is mogen wij geen binding aan gaan met de k
8:10	voor de klant bezien een service. Omdat wij de klant daarbij kunnen he
8:14	Heineken de enige brouwerij die leningen en bier aan elkaar koppelt
8:15	Heineken er soepeler in zal zijn omdat dit haar enige mogelijkheid is
10:6	daar houden we ons eigenlijk niet mee bezig
10:7	advies toch een stuk Chrysal te stoppen waarbij je bepaalde producten
10:9	We proberen een bestendige relatie met de klant op te bouwen
10:10	eigenlijk niet nee. Daarin zijn wij TC-ers lijdend
10:11	Het is het commerciële opvolgen waar wij de klant lekker voor hebben g
10:21	Dat is eigenlijk de enige die dat wel eens doet. Dit is niet interessa
10:32	jouw rol iets anders wordt, commercieel wordt je verantwoordelijk
10:33	. Het is eigenlijk een beetje rommelig
10:37	grootste klant. Daar hebben we dus een technisch consultant voor geres

22 Quotations for prijsbeleid

Search Quotations

Id	Name
1:8	geproduceerd op maatwerk en de stukprijs en massaproductie
1:26	bestaande pakket. Het businesmodel dat daaronder hangt is puur de prod
1:27	Euro's per kilo, alle (ontwikkelings)kosten zitten daarin.
1:35	Er is nooit discussie over de prijs
1:36	klanten vinden de prijsstelling van de producten die wij verkopen van
2:7	klant meedenkt) kun je voor zo'n totaal oplossing kun je een hogere pr
2:12	. De marges op die afdeling gaan heel erg omhoog die duurder vlees ver
2:15	verhouding zo'n consultant heel duur is
2:19	mogelijk prijzen te houden waar ze zijn aan de inkoopkant
5:4	Die kunnen we niet doorbelasten aan Afrika en al zeker niet aan de kla
5:5	We sturen dus geen factuur naar Chrysal Afrika om die kosten te dekken
5:6	het management kijkt wel naar die rapportage en de CEO en CFO kunnen e
5:21	TC-er kijkt, kun je dan bepalen wat die kost? L: nee niet tot op de eu
5:25	Chrysal is een premium brand, dat gaan we niet tegen elke prijs doen,
8:11	de prijs valt redelijk mee. Er zit een maximum aan wat wij mogen opleg
8:12	bij leningen is het in principe gelijk. Ook dat doen we vanuit de brou
8:33	Voor leningen worden we niet als bank gezien en kunnen we rekenen wat
8:34	krijgt minder korting als er een hoger risico is
10:7	advies toch een stuk Chrysal te stoppen waarbij je bepaalde producten
10:21	Dat is eigenlijk de enige die dat wel eens doet. Dit is niet interessa
10:45	Vergelijkbare bedrijven hebben vaak enorme verschillen in prijzen voor
10:46	wordt vaak wel.. dat heeft te maken met de grootte van de klant, hoeve

10 Quotations for winst

Search Quotations

Id	Name
4:31	groei daarvan via de verkopen gemeten of hoe ze het met de sales doen?
5:3	Nee. Want dat zijn kosten die vallen onder TC hier in Naarden
5:4	Die kunnen we niet doorbelasten aan Afrika en al zeker niet aan de kla
5:5	We sturen dus geen factuur naar Chrysal Afrika om die kosten te dekken
5:6	het management kijkt wel naar die rapportage en de CEO en CFO kunnen e
5:22	klantniveau? L: Nee. Wel op regio niveau
5:23	procent in Thailand, dat soort dingen weten we. Die alokatiesleutel he
8:12	bij leningen is het in principe gelijk. Ook dat doen we vanuit de brou
10:11	Het is het commerciële opvolgen waar wij de klant lekker voor hebben g
10:21	Dat is eigenlijk de enige die dat wel eens doet. Dit is niet interessa

56 Quotations for klant

Search Quotations

Id	Name
1:34	beleving van de kwaliteit
1:35	Er is nooit discussie over de prijs
1:36	klanten vinden de prijsstelling van de producten die wij verkopen van
1:37	ze heel belangrijk vinden dat het proces werkt en daarmee de kwaliteit
1:38	De klant zit overal doorheen
1:39	De klant initieert en wij hebben een adviserende rol en wijzen de klan
1:40	De klant is de 'stuurgroep' en wij zijn de 'projectleider'.
1:43	De TC heeft voelsprieten bij de klant en de markt, neemt dit mee het d
1:44	Ik breng de vraag van de klant over en dan:
1:50	Het groeit nog steeds omdat de kennis bij klanten en in de markt steed
1:51	Iedereen gaat zich steeds meer richten op zijn eigen product, stukje s
2:5	Daarvoor moet je een heleboel weten van hoe de processen van de klant
2:6	We deden dit al met kip. Zo'n klant koopt een halve auto kip. Die prob
2:7	klant meedenkt) kun je voor zo'n totaal oplossing kun je een hogere pr
2:8	budget verantwoordelijkheid en die is daar heel erg mee bezig en wordt
4:4	Wat ontmantelen we daar? De service blijft nog steeds bestaan maar we
4:5	We geloven dat die bedrijfsservice beter en efficiënter uitgevoerd kan
4:8	De gedachte van de Sligro-overgang is gemaakt vanuit de klant
4:14	A: ik denk dat we daar goede marketreserches voor hebben. In de breder
4:15	Dat we met de customer care aan het doen zijn is zorgen dat er meer st
4:16	als uiteindelijk doel dat je daar analyse op los laat wat je inzicht g
4:17	Van retail weet ik dat er standaard onderzoeken zijn.
4:26	ik zei in het begin al, wat constant uitgedragen is dat het beginpunt
5:10	. Dus meedenken met de klant om te zorgen dat uiteindelijk de kwalitei
5:11	Je moet testen gaan doen waarbij je de lokale situatie van de klant (e
5:14	dat gebeurt beide. Ik weet dat er klanten zijn die goed contact hebben
5:19	Ja dat denk ik wel. Als een klant met een tc-er heel goed zijn problee
5:22	klantniveau? L: Nee. Wel op regio niveau
5:31	we leveren op vraag van de klant een service
5:32	We willen de klantwaarde omhoog hebben dus wordt gecostumized.

6:1	dat de klant
6:3	de klant is de horeca in Nederland en vanuit ons perspectief is ook de
6:6	verbeterproces getriggerd vanuit een wens vanuit de klant? J: Nee. Van
6:15	We zijn nu iets aan het bouwen dat meer mogelijkheden biedt aan de kla
8:8	Omdat Heineken marktleider is mogen wij geen binding aan gaan met...
8:10	voor de klant bezien een service. Omdat wij de klant daarbij kunnen he
8:11	de prijs valt redelijk mee. Er zit een maximum aan wat wij mogen opleg
8:12	bij leningen is het in principe gelijk. Ook dat doen we vanuit de brou
8:15	Heineken er soepeler in zal zijn omdat dit haar enige mogelijkheid is
8:17	We kunnen alles neerzetten, de klant loopt het financiele risico.
8:20	wandelgangen hebben we wel vernomen dat er klanten zijn die er blij me
8:28	klant bij Heineken zo weinig mogelijk werken, de backoffice moet zo go
8:29	kopje klantimpact bij het besluit welk we zouden gaan nemen, is erg be
8:31	Heineken in het kader van huren en leningen separaat getoetst
10:8	bovenal staat de kwaliteitsverbetering
10:9	We proberen een bestendige relatie met de klant op te bouwen
10...	eigenlijk niet nee. Daarin zijn wij TC-ers lijdend
10...	Dat is eigenlijk de enige die dat wel eens doet. Dit is niet interessa
10...	wel vragen over technisch consultants
10...	ja, maar bepaalde klanten worden gevraagd. Maar als je vergelijkt, wor
10...	klant ook zijn wens? M: ja en daaruit volgt vaak allerlei productontwi
10...	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te ontwi
10...	de directie die wat van boven naar beneden cascadeert, en iets wat jul
10...	grootste klant. Daar hebben we dus een technisch consultant voor geres
10...	Er wordt wel waarde aan toegerekend, dat is ook wel de bedoeling dat w
10...	kwaliteitsvraagstuk. Bedrijven die erg veel belang hechten aan kwalite

22 Quotations for klanttevredenheid

Search Quotations

Id	Name
1:30	lanttevredenheidsonderzoeken
1:31	ISOsertificering. We zijn ISO9001 en 14001 gecertificeerd.
1:34	beleving van de kwaliteit
1:35	Er is nooit discussie over de prijs
1:36	klanten vinden de prijsstelling van de producten die wij verkopen van
1:37	ze heel belangrijk vinden dat het proces werkt en daarmee de kwaliteit
2:8	budget verantwoordelijkheid en die is daar heel erg mee bezig en wordt
2:13	naam hebben dat we verschrikkelijk flexibel
2:14	klanttevredenheid apart gemeten? S: nee, daar zijn we te klein voor
5:14	dat gebeurt beide. Ik weet dat er klanten zijn die goed contact hebben
5:18	klanttevredenheidsonderzoeken. Als je naar de ratings kijkt, worden da
5:19	Ja dat denk ik wel. Als een klant met een tc-er heel goed zijn problee
5:32	We willen de klantwaarde omhoog hebben dus wordt gecostumized.
6:5	voordeel voor de klant
8:20	wandelgangen hebben we wel vernomen dat er klanten zijn die er blij me
8:29	kopje klantimpact bij het besluit welk we zouden gaan nemen, is erg be
8:31	Heineken in het kader van huren en leningen separaat getoetst
10:9	We proberen een bestendige relatie met de klant op te bouwen
10:22	dan neemt die kweker sowieso Chrysal af. Omdat als je doorvraagt bij d
10:24	wel vragen over technisch consultants
10:25	ja, maar bepaalde klanten worden gevraagd. Maar als je vergelijkt, wor
10:41	De producten van Chrysal kunnen een product niet goed maken. Dus die 0

11 Quotations for klanttevredenheidonderzoek

Search Quotations

Id	Name
1:32	Helaas mag je ze niet inzien/gebruiken.
1:33	technisch consultant in het klanttevredenheidsonderzoek
2:14	klanttevredenheid apart gemeten? S: nee, daar zijn we te klein voor
4:15	Dat we met de customer care aan het doen zijn is zorgen dat er meer st
4:16	als uiteindelijk doel dat je daar analyse op los laat wat je inzicht g
4:17	Van retail weet ik dat er standaard onderzoeken zijn.
4:18	klanttevredenheidsonderzoeken? A: dat weet ik niet. Er worden wel vo...
5:18	klanttevredenheidsonderzoeken. Als je naar de ratings kijkt, worden da
8:31	Heineken in het kader van huren en leningen separaat getoetst
10:24	wel vragen over technisch consultants
10:25	ja, maar bepaalde klanten worden gevraagd. Maar als je vergelijkt, wor

19 Quotations for organisiatie August

Search Quotations

Id	Name
1:56	Organisatie? Regio structuur
1:60	Organisatie SBU winst per levensfase product linksboven
2:18	die is heel plat. Dat is echt directie, 4 man, Wouter, Willem, Paul en
4:21	Met recentelijk een wijziging. Waar eerst de groothandelsactiviteit on
4:22	Hoe we operationeel de klant servicen, valt onder commerce operations.
4:23	ja, zij maken afspraken (sla's). Maar dat moet wel via Geert
4:27	is er op gericht om op de lange termijn de klanten te binden
4:30	die zitten meer naar de saleskant dan aan de prijsbeleidkant. Zij zijn
5:2	alle lokale entiteiten hebben een salesmanager en die vertegenwoordigt
5:30	het centrum is Naarden in Nederland. Wij sturen alle sites aan. Als je
8:25	sales is niet mijn directe verantwoordelijkheid en leidinggevend
8:37	aparte afdelingen.
10:12	hebt Sales en TC-ers en die werken vaak samen vooral bij grote klanten
10:14	het bedrijf is een matrixorganisatie
10:15	En dan heb je lijnorganisatie met een
10:16	Dat is ook het vreemde, het is meer een staforganisatie
10:17	. Het staat als staffunctie in het organogram
10:23	die rapporteren allemaal aan de global technisch manager en die rappor
10:49	matrixstructuur.

10 Quotations for logistiek august

Search Quotations

Id	Name
1:55	Logisitiek? Stuk zelf stuk via agentuurschap
1:59	Logisitiek stukproductie met borging linksonder
4:9	En met de integratie van het hele logistieke gebeuren tussen Sligro en
4:10	net als de levering etc. Dus vanuit de klant dat specifieke proces eff
4:22	Hoe we operationeel de klant servicen, valt onder commerce operatio...
4:29	die zit er tussen in. Moet goedkoop zijn maar wel aan de wens van de k
5:29	Ons target ligt daar heel hoog. Als een land vraagt, willen wij heel s
8:35	huren een real estate afdeling, een pandenafdeling
8:36	hiervoor is een apart systeem
10:48	customer service. We hebben een extern transportbedrijf, die sturen da

14 Quotations for prijsbeleid august

Search Quotations

Id	Name
1:52	Wij springen in het gat wat daar valt qua kennis in ons vakgebied, ech
1:53	Prijsbeleid? Prijs per kilo
1:57	Prijsbeleid □ik vind dat de derde moet zijn ... linksboven (meest passen
4:11	Zie jij dit als een prijsmodel? A: dat we winsten delen?
4:32	prijsbeleid kijkt, kijk je dan naar optimalisatie of naar maximalisati
5:24	competetief zijn maar we prijzen niet zodanig dat
5:25	Chrysal is een premium brand, dat gaan we niet tegen elke prijs doen,
5:26	Maar we willen wel zo prijzen dat een klant genegen is ons te kopen, n
6:10	De dienst leidt tot een betere salesorganisatie en misschien een beter
8:32	huren zit er een opslag op van 4%
8:33	Voor leningen worden we niet als bank gezien en kunnen we rekenen wat
8:34	krijgt minder korting als er een hoger risico is
10:7	advies toch een stuk Chrysal te stoppen waarbij je bepaalde producten
10:45	Vergelijkbare bedrijven hebben vaak enorme verschillen in prijzen voor

11 Quotations for salesbeleid august

Search Quotations

Id	Name
1:54	Salesbeleid? Gecombineerd...
1:58	Sales □ links onder
4:20	Maar op salesgebied ligt de besluitvorming nog behoorlijk decentraal.
4:28	salesorganisatie? A: om op korte termijn zo veel mogelijk klanten binn
5:16	De salesman doet dat wel. Die heeft goede contacten en krijgt de recla
5:27	zoveel mogelijk verkopen natuurlijk.
5:28	we stellen een budget samen.
8:9	Wij huren zelf in en verhuren zelf door. Dat doen wij om de bierstroom
8:17	We kunnen alles neerzetten, de klant loopt het financiele risico.
10:34	de directie die wat van boven naar beneden cascadeert, en iets wat jul
10:47	volgt bij nieuwe klanten vaak de technisch consultant. Bij bestaande

10 Quotations for ondersteunen van de proces-voering

Search Quotations

Id	Name
1:13	ondersteunen van de proces-voering
1:28	Er is een tendens dat de nadruk meer op de techniek en kennis/advies k
2:5	Daarvoor moet je een heleboel weten van hoe de processen van de klant
2:6	We deden dit al met kip. Zo'n klant koopt een halve auto kip. Die prob
2:20	We doen nog heel veel met de hand.
4:23	ja, zij maken afspraken (sla's). Maar dat moet wel via Geert
8:27	architect daarvan kan ik procesverbeteringen initieren
10:27	hoeveelheid nieuwe producten die we te brengen hebben
10:28	We krijgen vaak te horen dat we altijd met hetzelfde aankomen.
10:30	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te ontwi

13 Quotations for ontwikkelen nieuwe producten en diensten

Search Quotations

Id	Name
1:7	ontwikkelen nieuwe processen en nieuwe producten
1:26	bestaande pakket. Het businesmodel dat daaronder hangt is puur de prod
2:5	Daarvoor moet je een heleboel weten van hoe de processen van de klant
2:6	We deden dit al met kip. Zo'n klant koopt een halve auto kip. Die prob
2:9	budget product ontwikkeling
4:8	De gedachte van de Sligro-overgang is gemaakt vanuit de klant
6:8	voordeel voor de klant is een goeie bijkomstigheid, dit is geen initie
6:9	als je puur naar de klant kijkt, kunnen de account Managers beter vold
10:22	dan neemt die kweker sowieso Chrysal af. Omdat als je doorvraagt bij d
10:27	hoeveelheid nieuwe producten die we te brengen hebben
10:28	We krijgen vaak te horen dat we altijd met hetzelfde aankomen.
10:30	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te ontwi
10:32	jouw rol iets anders wordt, commercieel wordt je verantwoordelijk

16 Quotations for service propositie

Search Quotations

Id	Name
1:25	Procesontwikkeling. Als ontwikkeling van de servi
1:39	De klant initieert en wij hebben een adviserende rol en wijzen de klan
1:45	productontwikkeling dan breng ik het onder bij het hoofd van het lab
1:49	De waarde van TC eigenlijk nog steeds een vak van de toekomts is.
4:2	fysiek leveren, goederenstroom van brouwerij tot aan de klant. Allerle
4:3	Wij zorgen voor een goed merk in de markt en dat aprecieert de klant h
4:6	Wij gaan ons focussen op waar we zelf goed in zijn en dat is bier
5:8	mogelijke support die we kunnen leveren zodat onze klanten een goed...
5:9	juiste toepassing van onze geleverde producten zijn. Het kan ook zo zi
5:10	. Dus meedenken met de klant om te zorgen dat uiteindelijk de kwalitei
5:17	daar zijn we mee bezig. Of er iets nieuws is, is mij niet bekend
8:27	architect daarvan kan ik procesverbeteringen initieren
10:4	Maar we doen soms ook hele grote projecten waar we naar kijken of we i
10:18	: de bedrijfsservices die we doen zijn audits, bloementesten, adviezen
10:19	serviceproposities? M: ja, en dat is een service waarin het product ge
10:20	hybride vorm. Dan verkoop je én het product én de dienstverlening.

7 Quotations for servitzation def

Search Quotations

Id	Name
1:21	nieuwe serviceproposities
1:22	Procesontwikkeling. Als ontwikkeling van de service
1:23	Wij verkopen onze nieuwe processen als service c.q. uitbreiding op h...
5:7	extern gericht voor de klant,
5:9	juiste toepassing van onze geleverde producten zijn. Het kan ook zo zi
10:18	: de bedrijfsservices die we doen zijn audits, bloementesten, adviezen
10:20	hybride vorm. Dan verkoop je én het product én de dienstverlening.

5 Quotations for mee-engeniren in een nieuw proces of het

Search Quotations

Id	Name
1:14	mee-engeniren in een nieuw proces of het her-engineren van een besta...
2:11	het hele proces bij, dus op het moment dat het spul wordt gemixt, geme
8:16	advise in ten aanzien van het interieur. Je moet denken aan advies hoe
10:29	klant ook zijn wens? M: ja en daaruit volgt vaak allerlei productontwi
10:30	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te ontwi

3 Quotations for controle

Search Quotations

Id	Name
1:9	Wij weten tot op 1 of 2 gram nauwkeurig wat het verbruik is en kunn...
1:10	De tweede controle is de controle op het eindproduct, dat doet de klan
1:11	Wij controleren het proces.

10 Quotations for ondersteunen van de proces-voering

Search Quotations

Id	Name
1:13	ondersteunen van de proces-voering
1:28	Er is een tendens dat de nadruk meer op de techniek en kennis/advies k
2:5	Daarvoor moet je een heleboel weten van hoe de processen van de klant
2:6	We deden dit al met kip. Zo'n klant koopt een halve auto kip. Die prob
2:20	We doen nog heel veel met de hand.
4:23	ja, zij maken afspraken (sla's). Maar dat moet wel via Geert
8:27	architect daarvan kan ik procesverbeteringen initieren
10:27	hoeveelheid nieuwe producten die we te brengen hebben
10:28	We krijgen vaak te horen dat we altijd met hetzelfde aankomen.
10:30	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te ontwi

10 Quotations for ondersteunen van de proces-voering

Search Quotations

Id	Name
1:41	strategische keuzes
1:42	Ik adviseer en overleg met het management in Duitsland
1:43	De TC heeft voelsprieten bij de klant en de markt, neemt dit mee het d
1:46	vraagt aan het management of hij daarvoor ontwikkelingstijd krijgt. Hi
1:47	. Advies op het organisatorische stuk
1:48	De lijnen zijn zo kort mogelijk
1:49	De waarde van TC eigenlijk nog steeds een vak van de toekomts is.
1:50	Het groeit nog steeds omdat de kennis bij klanten en in de markt steed
1:51	Iedereen gaat zich steeds meer richten op zijn eigen product, stukje s
1:52	Wij springen in het gat wat daar valt qua kennis in ons vakgebied, ech
1:61	Bevestigt de wens om van product ontwikkeling/bescherming naar dien...
2:4	eindproduct dat de klant wil hebben
2:16	strategische keuzes gemaakt? S: de directie, Wouter
2:17	En strategische keuzes op het gebied van welke klanten je gaat benader
4:6	Wij gaan ons focussen op waar we zelf goed in zijn en dat is bier
4:8	De gedachte van de Sligro-overgang is gemaakt vanuit de klant
4:9	En met de integratie van het hele logistieke gebeuren tussen Sligro en
4:12	Het toppakket wordt afgestoten, maar bier en cider blijven we eigenaar
4:13	Voor het toppaket ontvangen wij geld, das eenmalig, dus het is niet de
4:14	A: ik denk dat we daar goede marketreserches voor hebben. In de breder
4:19	de strategische keuzes ten aanzien van Sligro, op welk niveau worden d
4:20	Maar op salesgebied ligt de besluitvorming nog behoorlijk decentraal.
4:21	Met recentelijk een wijziging. Waar eerst de groothandelsactiviteit on
4:22	Hoe we operationeel de klant servicen, valt onder commerce operations.
4:26	ik zei in het begin al, wat constant uitgedragen is dat het beginpunt
5:3	Nee. Want dat zijn kosten die vallen onder TC hier in Naarden
5:16	De salesman doet dat wel. Die heeft goede contacten en krijgt de recla
5:20	strategische keuzes door het bedrijf gemaakt? L: dat is een klus die b
5:23	procent in Thailand, dat soort dingen weten we. Die alokatiesleutel he
5:26	Maar we willen wel zo prijzen dat een klant genegen is ons te kopen, n

	6:2	efficienter en we hebben dan minder beperkingen dan die we nu in SAP...
	6:11	rechtstreeks aan finance. Niet aan sales, die worden er wel in betrokk
	6:12	meer en het MT is hier besluitvaardig
	6:14	Heineken zegt : dat kost ons teveel en daar hebben we zelf niets aan
	6:16	Maar ik denk dat de klant nog meer/andere behoefte
	6:17	moeilijk bestaat niet binnen Heineken, we worden alleen maar geremd...
	8:8	Omdat Heineken marktleider is mogen wij geen binding aan gaan met...
	8:9	Wij huren zelf in en verhuren zelf door. Dat doen wij om de bierstroom
	8:10	voor de klant bezien een service. Omdat wij de klant daarbij kunnen he
	8:12	bij leningen is het in principe gelijk. Ook dat doen we vanuit de brou
	8:13	de lening staat moet ons bier door de leidingen lopen. Voor de klant z
	8:15	Heineken er soepeler in zal zijn omdat dit haar enige mogelijkheid is
	8:16	advise in ten aanzien van het interieur. Je moet denken aan advies hoe
	8:18	onze groothandel tak te verkopen aan Sligro
	8:19	We gaan dus terug naar onze core business, namelijk bier verkopen.
	8:20	wandelgangen hebben we wel vernomen dat er klanten zijn die er blij me
	8:21	strategische keuzes? M: ten aanzien van Sligro is dit een Heineken Ned
	8:22	huren en leningen is het een Heineken Nederland
	8:23	leningen (worden uitgefaseerd
	8:24	huren (overgedragen aan Krakau
	8:28	klant bij Heineken zo weinig mogelijk werken, de backoffice moet zo go
	8:30	imput van de klant wordt meegenomen bij de procesverbetering. E: hoe
	10:10	eigenlijk niet nee. Daarin zijn wij TC-ers lijdend
	10:12	hebt Sales en TC-ers en die werken vaak samen vooral bij grote klanten
	10:14	het bedrijf is een matrixorganisatie
	10:21	Dat is eigenlijk de enige die dat wel eens doet. Dit is niet interessa
	10:31	eigenlijk de sterkte of de zwakte van de afdeling technisch consultant
	10:32	jouw rol iets anders wordt, commercieel wordt je verantwoordelijk
	10:33	. Het is eigenlijk een beetje rommelig
	10:34	de directie die wat van boven naar beneden cascadeert, en iets wat jul
	10:35	Dat er zoveel tijd wordt verdaan met het bepalen van strategie
	10:36	onderaan de stapel. Het gaat erg goed met het bedrijf.
	10:37	grootste klant. Daar hebben we dus een technisch consultant voor geres
	10:39	tecnisch consultant en services, vind je dan dat het goed omschreven i
	10:40	Er wordt wel waarde aan toegerekend, dat is ook wel de bedoeling dat w

5 Quotations for mee-engeniren in een nieuw proces of het

Search Quotations

Id	Name
1:14	mee-engeniren in een nieuw proces of het her-engineren van een besta...
2:11	het hele proces bij, dus op het moment dat het spul wordt gemixt, geme
8:16	advise in ten aanzien van het interieur. Je moet denken aan advies hoe
10:29	klant ook zijn wens? M: ja en daaruit volgt vaak allerlei productontwi
10:30	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te ontwi

43 Quotations for services van TC

Search Quotations

Id	Name
1:12	mee-engeniren in een nieuw proces of het her-engineren van een bestaan
1:22	Procesontwikkeling. Als ontwikkeling van de service
1:23	Wij verkopen onze nieuwe processen als service c.q. uitbreiding op het
1:28	Er is een tendens dat de nadruk meer op de techniek en kennis/advies k
1:39	De klant initieert en wij hebben een adviserende rol en wijzen de klan
1:42	Ik adviseer en overleg met het management in Duitsland
1:43	De TC heeft voelsprieten bij de klant en de markt, neemt dit mee het d
1:45	productontwikkeling dan breng ik het onder bij het hoofd van het lab
1:49	De waarde van TC eigenlijk nog steeds een vak van de toekomts is.
1:52	Wij springen in het gat wat daar valt qua kennis in ons vakgebied, ech
1:61	Bevestigt de wens om van product ontwikkeling/bescherming naar dienste
5:4	Die kunnen we niet doorbelasten aan Afrika en al zeker niet aan de kla
5:7	extern gericht voor de klant,
5:8	mogelijke support die we kunnen leveren zodat onze klanten een goed en
5:9	juiste toepassing van onze geleverde producten zijn. Het kan ook zo zi
5:10	. Dus meedenken met de klant om te zorgen dat uiteindelijk de kwalitei
5:12	de klant zegt dat een bepaald product bijvoorbeeld niet werkt
5:13	een salesman gaat kijken hoe zo'n klant het product gebruikt. Die cons
5:14	dat gebeurt beide. Ik weet dat er klanten zijn die goed contact hebben
5:15	aar het werkt ook zo dat de salesmensen de contacten hebben en die het
5:31	we leveren op vraag van de klant een service
6:4	betere inzichten voor de klant
8:3	kennis en de overdracht
8:9	Wij huren zelf in en verhuren zelf door. Dat doen wij om de bierstroom
8:10	voor de klant bezien een service. Omdat wij de klant daarbij kunnen he
8:15	Heineken er soepeler in zal zijn omdat dit haar enige mogelijkheid is
8:16	advise in ten aanzien van het interieur. Je moet denken aan advies hoe
8:17	We kunnen alles neerzetten, de klant loopt het financiele risico.
10:1	Technisch Consultant, dat betekent dat ik klanten voorzie van adviezen
10:2	Dan kijken we naar dingen die negatief kunnen zijn
10:3	daar geven we een advies over
10:4	Maar we doen soms ook hele grote projecten waar we naar kijken of we i
10:7	advies toch een stuk Chrysal te stoppen waarbij je bepaalde producten
10:8	bovenal staat de kwaliteitsverbetering
10...	eigenlijk niet nee. Daarin zijn wij TC-ers lijdend
10...	En dan heb je lijnorganisatie met een
10...	: de bedrijfsservices die we doen zijn audits, bloementesten, adviezen
10...	serviceproposities? M: ja, en dat is een service waarin het product ge

7 Quotations for technisch

Search Quotations

Id	Name
1:1	technisch consultant
1:2	Interviewvragen: Gerard Neervoort Alufinish GmbH Andenach Dtsl 21 juli
1:23	Wij verkopen onze nieuwe processen als service c.q. uitbreiding op het
5:10	. Dus meedenken met de klant om te zorgen dat uiteindelijk de kwalitei
8:26	uitvoering van het project huren en leningen
10:1	Technisch Consultant, dat betekent dat ik klanten voorzie van adviezen
10:2	Dan kijken we naar dingen die negatief kunnen zijn

11 Quotations for werkzaamheden

Search Quotations

Id	Name
2:3	Wij verwerken de resten van kippenslachterijen. Daar maken we separate
2:6	We deden dit al met kip. Zo'n klant koopt een halve auto kip. Die prob
2:8	budget verantwoordelijkheid en die is daar heel erg mee bezig en wordt
4:1	huidige functie is manager order to cash, verantwoordelijk voor debite
5:1	ik ben werkzaam als businesscontroller bij Chrysal en ik werk hier si
6:7	Efficiency is het uiteindelijke doel.
8:6	panden aan horeca-ondernemers
8:7	Wij huren zelf in en verhuren zelf door
10:5	mijn functie is Technisch Consultant, dat betekent dat ik klanten voor
10:36	onderaan de stapel. Het gaat erg goed met het bedrijf.
10:38	ons weer kan helpen bij het kwaliteitsverbeteren

11 Quotations for werkzaamheden

Search Quotations

Id	Name
1:15	trainen van de medewerkers
1:16	mee-engeniren in een nieuw proces
1:17	her-engineren van een bestaand proces met alle randprocessen
1:18	het trainen van de medewerkers,
1:19	ondersteunen van de proces-voering
1:23	Wij verkopen onze nieuwe processen als service c.q. uitbreiding op het
1:24	bedrijf TC-ers in dienst? Ja
1:29	Wij zijn daarom ook altijd op zoek naar technische mensen
1:39	De klant initieert en wij hebben een adviserende rol en wijzen de klan
1:43	De TC heeft voelsprieten bij de klant en de markt, neemt dit mee het d
1:45	productontwikkeling dan breng ik het onder bij het hoofd van het lab
1:49	De waarde van TC eigenlijk nog steeds een vak van de toekomts is.
1:52	Wij springen in het gat wat daar valt qua kennis in ons vakgebied, ech
2:1	de strategie en met zorgen dat de financiën doen wat ze moeten doen...
2:2	roep ik vanuit mijn business control functie wat ik denk wat er zou mo
2:11	het hele proces bij, dus op het moment dat het spul wordt gemixt, geme
5:7	extern gericht voor de klant,
5:8	mogelijke support die we kunnen leveren zodat onze klanten een goed...
5:9	juiste toepassing van onze geleverde producten zijn. Het kan ook zo zi
5:10	. Dus meedenken met de klant om te zorgen dat uiteindelijk de kwalitei
5:11	Je moet testen gaan doen waarbij je de lokale situatie van de klant (e
5:14	dat gebeurt beide. Ik weet dat er klanten zijn die goed contact hebben
6:13	kennis van de dienstverlening
8:1	SME is Subject Matter Expert
8:2	inhoudelijk
8:3	kennis en de overdracht
8:4	leningenstuk
8:5	outsourcen naar een derde partij.
8:16	advise in ten aanzien van het interieur. Je moet denken aan advies hoe
8:26	uitvoering van het project huren en leningen
8:27	architect daarvan kan ik procesverbeteringen initieren
8:28	klant bij Heineken zo weinig mogelijk werken, de backoffice moet zo go
10:7	advies toch een stuk Chrysal te stoppen waarbij je bepaalde producten
10:8	bovenal staat de kwaliteitsverbetering
10:9	We proberen een bestendige relatie met de klant op te bouwen
10:11	Het is het commerciële opvolgen waar wij de klant lekker voor hebben g
10:13	stuur ik vaak de commerciële aan van je moet nu naar die klant toe
10:21	Dat is eigenlijk de enige die dat wel eens doet. Dit is niet interessa
10:39	tecnisch consultant en services, vind je dan dat het goed omschreven i

2 Quotations for Het groeit nog steeds omdat de kennis bi

Search Quotations

Id	Name
1:14	mee-engeniren in een nieuw proces of het her-engineren van een best...
2:11	het hele proces bij, dus op het moment dat het spul wordt gemixt, ge...
8:16	advise in ten aanzien van het interieur. Je moet denken aan advies hoe
10:29	klant ook zijn wens? M: ja en daaruit volgt vaak allerlei productontwi
10:30	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te on...

10 Quotations for ondersteunen van de proces-voering

Search Quotations

Id	Name
1:7	ontwikkelen nieuwe processen en nieuwe producten
1:26	bestaande pakket. Het businesmodel dat daaronder hangt is puur de pr...
2:5	Daarvoor moet je een heleboel weten van hoe de processen van de klant
2:6	We deden dit al met kip. Zo'n klant koopt een halve auto kip. Die prob
2:9	budget product ontwikkeling
4:8	De gedachte van de Sligro-overgang is gemaakt vanuit de klant
6:8	voordeel voor de klant is een goeie bijkomstigheid, dit is geen initie
6:9	als je puur naar de klant kijkt, kunnen de account Managers beter vold
10:22	dan neemt die kweker sowieso Chrysal af. Omdat als je doorvraagt bij d
10:27	hoeveelheid nieuwe producten die we te brengen hebben
10:28	We krijgen vaak te horen dat we altijd met hetzelfde aankomen.
10:30	nee we proberen het wel zoveel mogelijk voor meerdere klanten te ontwi
10:32	jouw rol iets anders wordt, commercieel wordt je verantwoordelijk

6 Quotations for outsourcen naar een derde partij.

Search Quotations

Id	Name
4:4	Wat ontmantelen we daar? De service blijft nog steeds bestaan maar we
4:5	We geloven dat die bedrijfsservice beter en efficiënter uitgevoerd kan
4:9	En met de integratie van het hele logistieke gebeuren tussen Sligro en
8:5	outsourcen naar een derde partij.
8:23	leningen (worden uitgefaseerd
8:24	huren (overgedragen aan Krakau

7 Quotations for technisch

Search Quotations

Id	Name
1:1	technisch consultant
1:2	Interviewvragen: Gerard Neervoort Alufinish GmbH Andenach Dtsl 21 juli
1:23	Wij verkopen onze nieuwe processen als service c.q. uitbreiding op het
5:10	. Dus meedenken met de klant om te zorgen dat uiteindelijk de kwalitei
8:26	uitvoering van het project huren en leningen
10:1	Technisch Consultant, dat betekent dat ik klanten voorzie van adviezen
10:2	Dan kijken we naar dingen die negatief kunnen zijn

2 Quotations for Het groeit nog steeds omdat de kennis bi

Search Quotations

Id	Name
1:50	Het groeit nog steeds omdat de kennis bij klanten en in de markt steed
10:37	grootste klant. Daar hebben we dus een technisch consultant voor geres