



Een marktonderzoek naar de groeimogelijkheden van een onafhankelijk meetbedrijf in de metaalbranche

Universiteit Twente
Enschede, 21 september 2011

H.M. Noeverman
G. Dijk
Dr. A.H. van Reekum
Ir. H. Kroon

Student
Begeleider (extern)
Begeleider (intern)
Meelezer

Universiteit Twente
Dijk Consult
Universiteit Twente
Universiteit Twente

Managementsamenvatting

Dit rapport inventariseert de groeimogelijkheden van Dijk Consult en laat zien *waar* zich interessante markten bevinden, *welke* klantwaarde Dijk Consult hier kan bieden en *hoe* deze klantwaarde vervolgens gecommuniceerd kan worden.

De **markten** waarin Dijk Consult haar diensten verkoopt zijn de metaalproductenindustrie en de machine-industrie. Een groot deel van de bedrijven in deze sectoren maakt nog geen gebruik van de diensten van Dijk Consult, dus er zijn groeimogelijkheden. Klanten van Dijk Consult blijken zelf te verkopen in diverse *afzetmarkten*. Twee belangrijke markten waar klanten aan leveren zijn de *maritieme/offshore sector* en de *vliegtuigindustrie*. Naast de markten waar Dijk Consult momenteel al actief is, is er ook geïnventariseerd welke nieuwe markten interessant zijn voor Dijk Consult. De *verzekeringsmarkt* blijkt interessant te zijn: Dijk Consult kan hier waarde toevoegen met haar *taxaties* en *onafhankelijke keuringen*. Ook de *transportmarkt* is een potentiële markt voor Dijk Consult; *onafhankelijke keuringen* kunnen de klanten van transporteurs zekerheid bieden en daarmee waardevol zijn voor de transporteurs zelf. Uit de inventarisatie blijkt dat de *leasemarkt* geen mogelijkheden biedt.

Met een aantal interviews is de **klantwaarde** bij *bestaande* klanten onderzocht. De bestaande klanten zijn tevreden met de dienstverlening van Dijk Consult en noemen de onafhankelijkheid van de meetrapporten het belangrijkste aspect van de klantwaarde. Verder worden de expertise van Dijk Consult op geometrisch gebied en de adviezen met betrekking tot aankoop als waardevol gezien. Om er achter te komen wat *potentiële* klanten in de metaalbranche belangrijk vinden en hoe zij hun processen zonder Dijk Consult uitvoeren, zijn een aantal interviews gehouden met medewerkers van potentiële klanten. Hieruit kwam naar voren dat men de diensten die Dijk Consult aanbiedt waardevol vindt. Men maakt op dit moment echter gebruik van alternatieven waar men ook tevreden mee is, waaronder interne oplossingen en diensten van onderhoudsbedrijven. Om meer afnamekeuringen, aankoopkeuringen en machine-inspecties te verkopen in de bestaande markt, zal daarom duidelijk moeten worden gemaakt welke voordelen de diensten van Dijk Consult hebben ten opzichte van de alternatieven. Om meer taxaties te verkopen moet vooral gekeken worden naar verzekeraars, omdat zij hier opdracht toe geven.

Om de groeimogelijkheden daadwerkelijk te benutten, is er tevens een **marketingcommunicatieplan** geschreven. Bij de communicatie van klantwaarde naar potentiële klanten is *persoonlijke verkoop* op dit moment erg belangrijk. Deze methode past goed bij een bedrijf in de zakelijke dienstverlening zoals Dijk Consult en zal zeker moeten worden voortgezet. Om een grotere groep potentiële klanten aan te spreken zal *direct marketing* ingezet moeten worden. Dit betekent onder meer dat er een doelgroepafhankelijke folder wordt gestuurd naar potentiële klanten, met het aanbod van Dijk Consult. De doelgroepen die in eerste instantie benaderd kunnen worden zijn bedrijven in de verspanende industrie (waaronder de vliegtuigindustrie en de maritieme sector), verzekeraars en transporteurs. In de communicatieboodschap moet beter duidelijk worden gemaakt welke *voordelen* de diensten van Dijk Consult bieden ten opzichte van concurrerende diensten. Het is verder raadzaam om bij de promotie meer gebruik te maken van de *positieve ervaringen* van bestaande klanten, door deze bijvoorbeeld op de website en in brochures op te nemen. Bovendien kunnen meer *tastbare bewijzen* in de promotiefolders, zoals foto's van uitrusting en medewerkers, de diensten tastbaarder maken.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
1. Inleiding	4
1.1. Dijk Consult	4
1.2 Probleemidentificatie	6
2. Theoretisch kader	9
2.1 Klantwaarde	9
2.2 Communicatie klantwaarde	11
3. Methodologie	14
3.1 Algemene informatie	14
3.2 Klantwaarde Dijk Consult	14
3.3 Aanbevelingen	15
4. Analyse huidige markten	16
4.1 Metaalproductenindustrie	16
4.2 Machine-industrie	17
4.3 Brancheorganisaties toeleveranciers	18
4.4 Afzetmarkten	19
4.5 Conclusies	23
5. Analyse klantwaarde	24
5.1 Huidige klanten	24
5.2 Potentiële klanten	24
6. Nieuwe markten	27
6.1 Machinebreukverzekeringen	27
6.2 Leasemaatschappijen	31
6.3 Transportmaatschappijen	34
7. Marketingcommunicatieplan	36
7.1 Persoonlijke verkoop	36
7.2 Advertentiecampaagne	36
7.3 Website	40
7.4 Publieke relaties	40
7.5 Samenvatting plan	40
8. Conclusies en discussie	42
8.1 Conclusies	42
8.2 Discussie	43
9. Aanbevelingen	44
Bijlage I: Klantwaarde vragenlijst	46
Bijlage II: Klantwaarde huidige klanten	49
Bijlage III: Klantwaarde potentiële klanten	51

1. Inleiding

In het eerste hoofdstuk zal een korte omschrijving van Dijk Consult worden gegeven. Vervolgens wordt het probleem geschetst, wat resulteert in een aantal onderzoeksvragen.

1.1. Dijk Consult

Dijk Consult is een onafhankelijk meet- en adviesbureau dat bedrijven in de metaalbewerkende industrie ondersteuning biedt in de aanschaffase en kwaliteitsbeheersing van productiemiddelen. De heer Dijk begon het adviesbureau in 1998, nadat zijn werkgever TNO deze taken aan de markt wilde overlaten. De doelstelling van het bedrijf luidt:

*"Met de juiste machines de juiste dingen in één keer goed produceren:
Daar willen wij aan bijdragen"*

De onderneming wil de komende jaren verder groeien richting een expertisecentrum voor machinenauwkeurigheid en betrouwbaarheid.

1.1.1 Organisatie

De organisatie bestond de eerste jaren uit twee personen. Gert Dijk verrichtte de inspecties en verwerkte de rapporten, terwijl zijn echtgenote de administratieve taken uitvoerde. Sinds een jaar is er een extra medewerker bij het bureau betrokken om Gert Dijk bij te staan in de inspecties.

1.1.2 Diensten

Dijk Consult beschikt over de apparatuur en kennis om verschillende metingen te verrichten aan machines in de metaalbewerking, welke inzicht geven in de nauwkeurigheid van machines. Na afloop van een meting wordt een rapport opgesteld, waarin aanbevelingen vermeld staan. Het kan zo zijn dat een bepaalde afwijking de productkwaliteit dramatisch beïnvloedt, maar ook dat dit nauwelijks effect heeft; dit wordt meegenomen in het rapport. Er worden verschillende keuringen verricht:

- Afnamekeuringen
- Garantie-afloopkeuringen
- Aankoopkeuringen
- Machineverhuizingen
- Inspecties

Bij afnamekeuringen wordt een nieuwe machine voor ingebruikname gecontroleerd. De klant weet op deze manier zeker dat de machine aan de beloofde specificaties voldoet. Garantie-afloopkeuringen worden uitgevoerd voordat de garantietermijn verloopt. Aankoopkeuringen worden uitgevoerd bij de aankoop van tweedehands machines. Deze keuring geeft inzicht in de staat van de machine en de economische waarde. Bij de verhuizing van een machine is er een behoorlijke kans op onopgemerkte schade. Een keuring garandeert dat de machine de verhuizing goed heeft doorstaan. Daarnaast worden er inspecties uitgevoerd, waarbij de machine op afwijkingen wordt gecontroleerd.

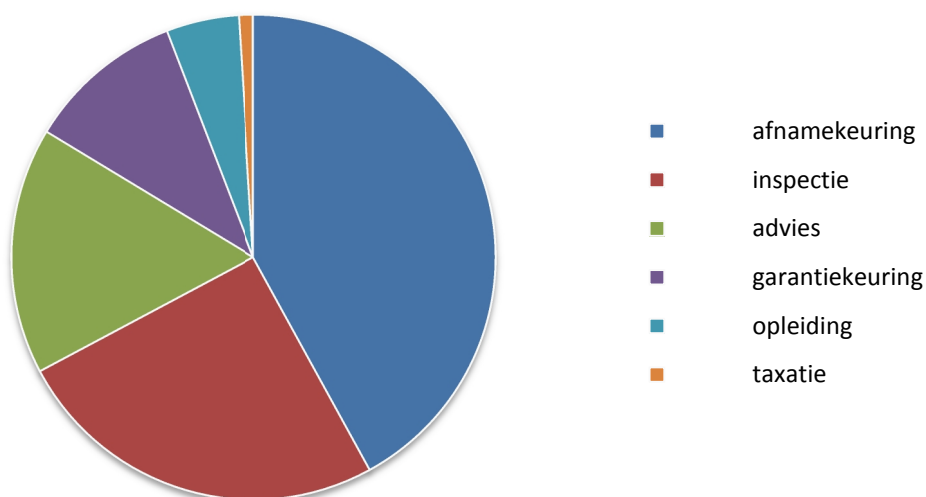
Naast keuringen en inspecties levert Dijk Consult desgevraagd advies, bijvoorbeeld over de aanschaf van nieuwe machines of over de beste oplossing voor een ontstane schade. Verder worden er workshops verzorgd aan het management over machineaankoop en aan productiemedewerkers over

machine-inspectie en nauwkeurigheid. Tot slot worden er taxaties uitgevoerd. Dhr. Dijk is beëdigd taxateur.

Vrijwel alle diensten die Dijk Consult aanbiedt zijn gericht op het beter beheersen van de risico's rondom het gebruik van machines. In tabel 1 staan de diensten nog eens op een rij, overgenomen uit een presentatie van dhr. Dijk. Hierin is te zien welke waarde de verschillende diensten volgens dhr. Dijk aan de klant leveren. In figuur 1, samengesteld uit de data van de administratie van Dijk Consult, is te zien wat de verschillende diensten bijdragen aan de totale bruto omzet. De naamgeving van de diensten in tabel 1 en figuur 1 verschilt enigszins. In tabel 1 wordt gesproken over consultancy en advies bij aanschaf; in figuur 1 vallen deze zaken beide onder advies. De garantiekeuring in figuur 1 valt onder de afnamekeuring in tabel 1.

Tabel 1: De diensten van Dijk Consult en de klantwaarde volgens dhr. Dijk

Dienst Dijk Consult	Klantwaarde
Consultancy	Gericht advies
Advies bij aanschaf	Maximale inzetbaarheid
Afnamekeuringen nieuwe machines	Zekerheid m.b.t. geleverde kwaliteit
Aankoopkeuring gebruikte machines	Risico- en kosten beperkend
Inspectie en Kallibratie	Voorspelbare nauwkeurigheid
Trainingen en workshops	Kennis en inzicht



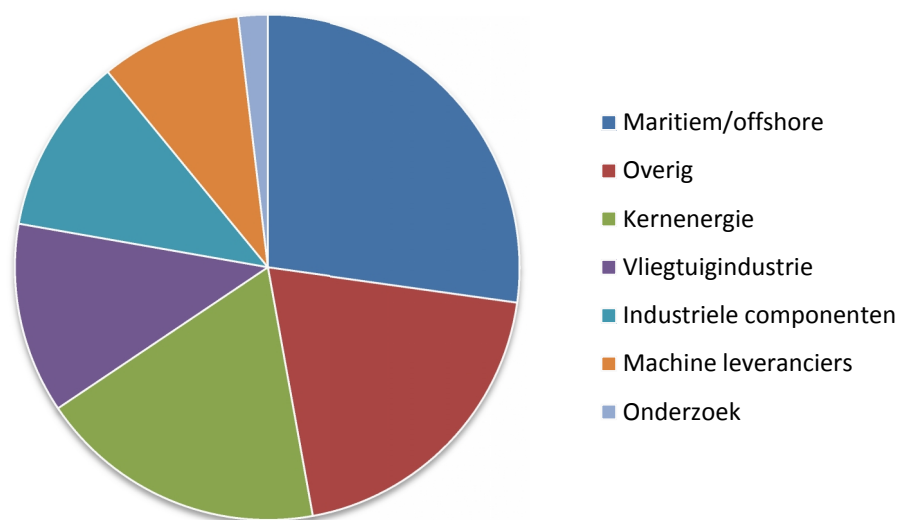
Figuur 1: Relatieve omzet per dienst van Dijk Consult (2010)

1.1.3 Klanten

Dijk Consult verricht diensten voor bedrijven met verspanende machines. Dijk Consult bedient ongeveer 45 verschillende klanten. Dit zijn bedrijven als Corus, Fokker en IHC Merwede. Deze klanten nemen niet elk jaar diensten af; ze komen steeds met concrete projecten bij Dijk Consult. In 2004

werden er voor 24 bedrijven opdrachten uitgevoerd. Vier bedrijven zorgden voor de helft van de omzet.

De klanten van Dijk Consult kunnen worden ingedeeld aan de hand van het product dat ze maken (bijvoorbeeld pompen, schroeven of staalplaten) of aan de hand van de markt waarvoor ze gemaakt worden. In figuur 2 is dat laatste gedaan. De categorieën overig en industriële componenten zijn niet gespecificeerd en maken een groot gedeelte van de omzet uit. De meeste diensten worden aan alle markten geleverd. Uitzonderingen hierop zijn de diensten opleiding en taxatie, die in 2010 ieder aan slechts één bedrijf zijn geleverd (aan de markt voor industriële componenten).



Figuur 2: Relatieve omzet van Dijk Consult per afzetmarkt

1.1.4 Aanleiding onderzoek

Dhr. Dijk wil zijn onderneming graag verder uitbreiden. Hij vermoedt bovendien dat er meer vraag naar de diensten van Dijk Consult is dan dat er op dit moment wordt geleverd. Dit onderzoek moet uitwijzen waar Dijk Consult meer waarde kan leveren.

1.2 Probleemidentificatie

Wanneer Dijk Consult meer werkzaamheden wil uitvoeren voor de markt en een grotere omzet wil halen, moeten er wel voldoende opdrachten binnenkomen. Ook moet er een zekere spreiding zitten in de opdracht: als er te veel werk in één keer binnenkomt, moeten klanten worden teleurgesteld, terwijl in perioden met te weinig werk personeelsleden hun salaris niet 'terugverdienen'. Een dienstverlenend bedrijf kan helaas niet van tevoren produceren.

Om Dijk Consult verder te laten groeien, zijn deze twee zaken dus belangrijk:

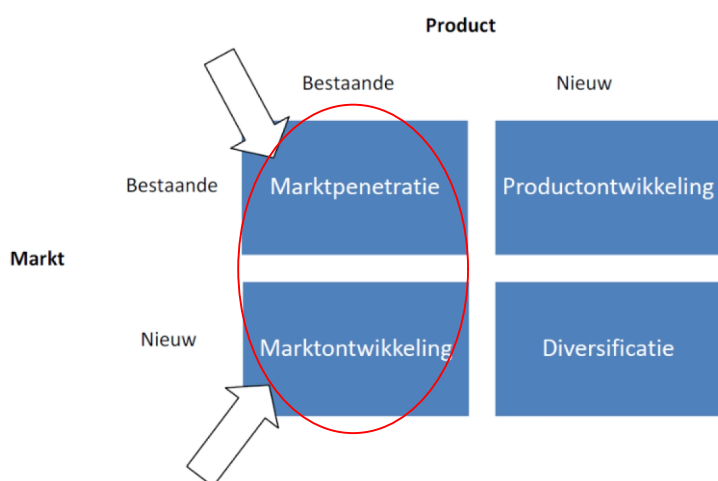
1. Er moeten *voldoende* opdrachten binnenkomen
2. De opdrachten moeten *voldoende verspreid* binnenkomen

1.2.1 Probleemstelling

Dit onderzoek richt zich op het eerste punt, het genereren van voldoende opdrachten. Een marktonderzoek moet inventariseren waar de groeimogelijkheden liggen. Hierbij wordt uitgegaan van het begrip klantwaarde. Dit betekent dat het uitgangspunt het leveren van waarde aan de klant is. Wanneer de diensten van Dijk Consult een onderneming waarde opleveren, is de kans groot dat deze onderneming de dienst zal afnemen. Bovendien blijkt klantwaarde een positief effect te hebben op de tevredenheid en loyaliteit van klanten (Lam, Shankar et al, 2004).

1.2.2 Afbakening

Er kan op verschillende manieren omzetgroei worden bereikt. Ansoff (1957) ontwikkelde een groeimodel dat vier groeistrategieën onderscheidt. Deze groeistrategieën zijn ingedeeld aan de hand van twee dimensies: het product en de markt. In figuur 3 zijn de vier strategieën weergegeven. Dit onderzoek zal gefocust zijn op marktpenetratie en marktontwikkeling. Dit betekent dat het product niet gewijzigd gaat worden, er worden geen geheel nieuwe metingen of services bedacht. Er wordt wel gekeken naar wat de mogelijkheden zijn om een hoger marktaandeel te verkrijgen in de markt waarin Dijk Consult nu al opereert (marktpenetratie) en wat de mogelijkheden zijn om de diensten in andere markten te verkopen (marktontwikkeling). Figuur 4 geeft de focus van dit onderzoek grafisch weer.



Figuur 3: Ansoff groeimatrix



Figuur 4: De onderzoeksopzet die uiteindelijk moet leiden tot een groeistrategie voor Dijk Consult

1.2.3 Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is:

Het inventariseren van de groeimogelijkheden voor Dijk Consult in bestaande en nieuwe markten.

De volgende deelvragen zijn opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

1. *Welke klanten in welke markten bedient Dijk Consult nu en hoe zien deze markten eruit?*
2. *Welke potentiële nieuwe markten zijn er voor de diensten van Dijk Consult?*
3. *Welke klantwaarde levert Dijk Consult nu?*
4. *Hoe kan de klantwaarde van Dijk Consult worden vergroot?*
5. *Op welke wijze moet de marketing van Dijk Consult veranderen om groei te realiseren?*

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt dieper op het begrip *klantwaarde* ingegaan. In de eerste paragraaf wordt het begrip geïntroduceerd, wordt de definitie vastgesteld en wordt gesproken over methoden om de klantwaarde van diensten te inventariseren. Dat laatste zal worden gedaan door klantwaarde te zien als een functie van de kwaliteit en de prijs, waarbij de kwaliteit verder wordt verdeeld in componenten.

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk staat de communicatie van klantwaarde naar potentiële klanten centraal. Op welke wijze moet de onderneming aan de markt duidelijk maken welke klantwaarde zij biedt? Er wordt aangegeven op welke wijze de communicatie van een zakelijke dienst er volgens de literatuur uit ziet; hiervoor worden de verschillende aspecten van de communicatiemix afzonderlijk besproken.

2.1 Klantwaarde

Pogingen van ondernemingen om concurrentievoordelen te behalen waren in het verleden grotendeels intern gericht, bijvoorbeeld op kwaliteitsmanagement en efficiëntie. De nieuwe bron van concurrentievoordeel zal komen van een meer naar buiten gerichte oriëntatie richting klanten (Woodruff, 1997). Het denken in klantwaarde sluit hier bij aan. De toegevoegde waarde van een onderneming aan haar klant staat bij dit denken centraal.

2.1.1 Definitie

In de literatuur worden verschillende definities van klantwaarde gebruikt. Sommige studies onderscheiden twee manieren om tegen dit begrip aan te kijken: de waarde van de klant voor de leverancier en de waarde van de leverancier voor de klant. Een voorbeeld van de eerstgenoemde zienswijze is het onderzoek van Beur (2006). Het onderzoek voor Dijk Consult richt zich enkel op klantwaarde van de leverancier (Dijk Consult) voor haar klanten, de laatstgenoemde zienswijze.

Er is volgens Woodruff (1997) overeenstemming in de literatuur over een aantal punten m.b.t. klantwaarde. Klantwaarde gaat bijvoorbeeld over de waarde zoals de klant deze *ervaart* en er is veelal een afweging tussen de kosten en de baten van het product. De volgende definitie van Ulaga & Chacour (2001) bevat deze componenten en is geformuleerd in een business to business context en is daardoor goed te gebruiken in dit onderzoek.

"We define customer-perceived value in industrial markets as the trade-off between the multiple benefits and sacrifices of a supplier's offering, as perceived by key decision makers in the customer's organization, and taking into consideration the available alternative suppliers' offerings in a specific-use situation."

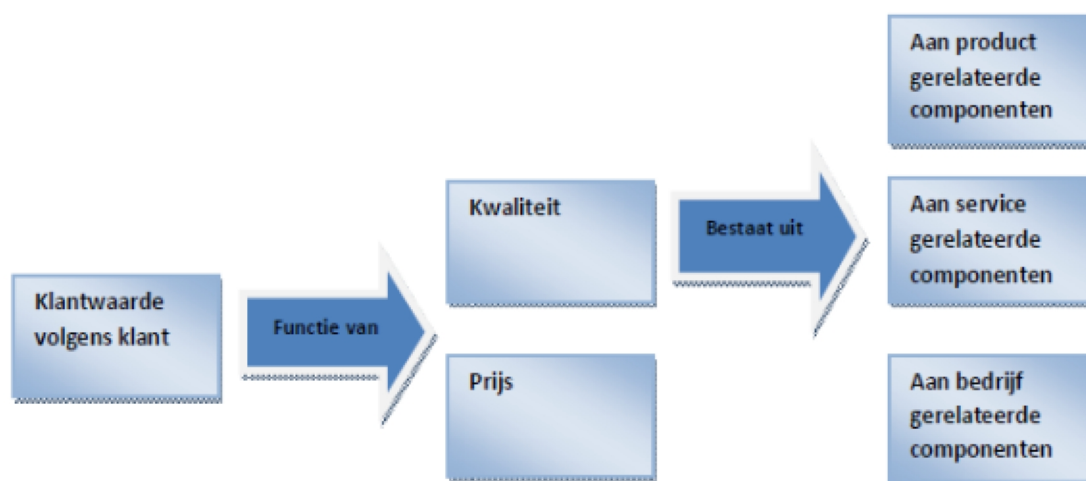
Volgens de definitie wordt niet alleen een vergelijking gemaakt tussen de kosten en baten van een product, maar wordt de aanbieding van de leverancier ook vergeleken met de aanbiedingen van alternatieve leveranciers (concurrenten).

2.1.2 Componenten

Volgens Woodruff (1997) beoordelen klanten producten op basis van de *eigenschappen* van het product, de *consequenties* die deze eigenschappen hebben in het gebruik en de *gestelde doelen*.

Hierbij gaat het zoals eerder aangeven om hoe de klant deze zaken ervaart, de perceptie van de klant.

Het meten van klantwaarde gebeurt doorgaans door middel van *value mapping*; beschreven door onder meer Best (2009) en toegepast door Ulaga & Chacour (2001) in een B2B context. De klantwaardeperceptie is een functie van de baten (kwaliteit) en de kosten (prijs) die de aanschaf van het product met zich meebrengen. Soms is de klantwaarde exact uit te drukken in monetaire termen (verschil tussen kosten en baten), maar dit is niet altijd het geval. In dit onderzoek zal de prijs niet worden meegenomen; het is niet mogelijk in de beperkte tijd die voor de interviews beschikbaar is uitgebreid op de prijsstelling van Dijk Consult en de alternatieven in te gaan. De kwaliteit is verdeeld in een drietal componenten: het geleverde *product* zelf, de *service* die bij het product geleverd wordt en de merk- en *bedrijfsvoordelen* van het bedrijf dat het product levert (Best, 2009). Ulaga & Chacour (2001) noemen de laatste component promotion, maar ook hier gaat het om aspecten die te koppelen zijn aan het bedrijf.



Figuur 5: Klantwaarde componenten (Aangepast versie van het model van Ulaga & Chacour, 2001)

De productgerelateerde componenten zijn voordelen die direct aan de diensten van Dijk Consult te koppelen zijn. Welke componenten exact van belang zijn, verschilt per product en zal dus ook per product moeten worden bepaald. Servicecomponenten zijn voordelen die aan de services van Dijk Consult te koppelen zijn. Services kunnen in drie groepen worden verdeeld: *After-Sale Services*, *Beschikbaarheid en Levering* en *Transactie Services* (Best, 2009). Transaction services, een component die te maken heeft met de betaling en het retourneren van verkeerde producten, is voor dit onderzoek minder relevant. De component bedrijf kan verder worden onderverdeeld in *imago*, *persoonlijke relaties* en *betrouwbaarheid* (Ulaga & Chacour, 2001). In de literatuur wordt verder marketing en communicatie genoemd. Deze component heeft betrekking op de wijze waarop het bedrijf haar aanbiedingen communiceert.

In de volgende paragraaf zal aan de orde komen hoe klantwaarde het beste naar (potentiële) klanten gecommuniceerd kan worden.

2.2 Communicatie klantwaarde

De communicatie van klantwaarde is erg belangrijk. Immers, wanneer geen enkele onderneming weet heeft van een geweldig aanbod, zal niemand er ooit gebruik van maken. De marketingmix voor diensten verschilt op een aantal punten van die van goederen. Voor dit onderzoek zijn vooral de specifieke aandachtspunten voor dienstverleners ten aanzien van *promotie* interessant. Bij de promotie van diensten moet rekening gehouden worden met een aantal zaken. Deze paragraaf begint met een beschrijving van deze aandachtspunten. Daarna wordt er ingegaan op de belangrijkste communicatiemiddelen voor b2b marketingcommunicatie. Volgens Hutt & Speh (1998) zijn deze middelen: *persoonlijke verkoop*, *adverteren* en *verkooppromotie*. Zeithaml, Bitner & Gremler (2009) geven aan dat er door de komst van nieuwe media talloze nieuwe communicatiemiddelen bij zijn gekomen zoals blogs en mobiele telefoons. Zelf bespreken zij naast de communicatiemiddelen die Hutt & Speh noemen, enkel de middelen *websites en publieke relaties*. Deze middelen, inclusies de al eerder genoemde middelen van Hutt & Speh, zullen in deze paragraaf worden besproken, omdat deze middelen het meest relevant lijken voor de communicatie van zakelijke dienstverlening in het algemeen en de communicatie van de diensten van Dijk Consult in het bijzonder.

2.2.1 Uitdagingen promotie diensten

De volgende punten zijn specifieke aandachtspunten voor de promotie van services (Hutt & Speh, 1998):

- Communicatie met medewerkers en dienstverlenend personeel als verkooppersoneel
- Mond op mond reclame
- Tastbare bewijzen

Bij fysieke producten zijn het produceren en het vermarkten van het product vaak twee verschillende zaken. Bij het verlenen van een dienst zijn deze twee zaken meestal niet te scheiden. Het personeel dat de diensten uitvoert heeft daarom een belangrijke rol in het marketingproces. De houding, de vaardigheden, de kennis en het gedrag van de dienstverlener hebben volgens Hutt & Speh (1998) een kritische impact op de tevredenheid van de klant. Daarom is communicatie met het personeel belangrijk. Het personeel moet de klantvoordelen van het bedrijf begrijpen. Er moet verder duidelijk met het personeel gecommuniceerd worden over de manier waarop de dienst wordt uitgevoerd en over wat er van hen wordt verwacht. De dienstverlener moet tot slot toegerust en gemotiveerd zijn om te verkopen ('dienstverlener als verkoper').

Serviceaankopen worden vaak gezien als risicovoller dan productaankopen, omdat de kwaliteit en waarde moeilijker te evalueren zijn. Hierdoor zijn kopers meer geneigd af te gaan op mensen die ervaring met de dienst hebben. Hutt & Speh (1998) raden daarom onder meer aan om tevreden klanten over te halen om anderen te vertellen over hun tevredenheid en klanten op te laten treden in advertenties.

Tastbare bewijzen van de geleverde service spelen volgens Hutt & Speh (1998) een belangrijke rol in het creëren van de omgeving en atmosfeer waarin de dienst wordt geleverd en beïnvloeden de perceptie van de service voor de klant. Op verschillende manieren kan een dienst tastbaar gemaakt worden, bijvoorbeeld door foto's van de uitrusting, gebouwen en bedrijfskleding. In een

reclamecampagne kan de dienst ook tastbaar worden gemaakt door te laten zien wat de consequentie is van het niet afnemen van de dienst.

2.2.2 Persoonlijke verkoop

Persoonlijke verkoop is gericht op het ontwikkelen van duurzame relaties met klanten. Er wordt direct, face to face, met een potentiële klant gesproken. Deze vorm van communicatie vergt de grootste investering van tijd en geld per potentiële klant, vergeleken met adverteren en andere vormen van marketingcommunicatie. Een vorm die tussen persoonlijke verkoop en adverteren in zit is direct marketing (Floor & van Raaij, 2010). Een persoonlijk bericht wordt naar potentiële klanten gestuurd, waarbij zij worden opgeroepen tot een bepaalde actie (Best, 2009). Het voordeel hiervan is dat de kosten (zowel in euro's als in tijd) per benaderd bedrijf een stuk lager zijn dan bij persoonlijke verkoop.

2.2.3 Adverteren

De onderstaande definitie geeft duidelijk weer wat adverteren is en laat zien dat er meer media kunnen worden gebruikt dan een krant of tijdschrift.

“Advertising is a form of communication used to persuade an audience (viewers, readers or listeners) to take some action with respect to products, ideas, or services.” (bron: Wikipedia)

Een model dat in de marketing gebruikt wordt is het AIDA model, dat er vanuit gaat dat adverteren de houding van mensen kan veranderen en bij kan dragen aan hun kennis en begrip (Blythe, 2006). Het model bestaat uit vier stappen die, indien ze succesvol zijn doorlopen, leiden tot de aankoop van een product of dienst.

Attention/Awareness:	Zorg voor aandacht
Interest:	Wek de interesse door voordelen van de dienst te noemen
Desire:	Overtuig dat de dienst waardevol is en behoeftes vervult
Action:	Zorg dat klanten de dienst daadwerkelijk kopen

Persoonlijke verkoop is door de natuur van het business to business koopproces de belangrijkste techniek om te verkopen; adverteren ondersteunt persoonlijke verkoop doordat hiermee een grote groep mensen bereikt wordt die normaal niet bereikt kan worden (Hutt & Speh, 1998). Het volgende stappenplan draagt bij aan een gestructureerde opzet voor B2B adverteren (Hutt & Speh, 1998):

1. Vaststellen van de doelen van de campagne en het definiëren van de doelgroep/markt
2. Vaststellen van het advertentiebudget
3. Ontwikkelen van de boodschap
4. Selecteren van de media
5. Evalueren van de effectiviteit

Er worden bij het eerste punt geen verkoopdoelen vastgesteld, maar communicatiedoelen. Er moet een specifieke doelgroep gekozen worden, met bedrijven die gelijke eisen stellen aan het product.

Voor het vaststellen van de grootte van de marketinginvestering kunnen zeer veel verschillende methodes gebruikt worden, die allemaal weer voor en nadelen hebben. Twee methodes die door Blythe (2009) worden genoemd zijn het investeren van een vast percentage van de omzet en het

enkel doen van een (extra) investering als deze bijdraagt aan een hogere winst. Deze laatstgenoemde methode klinkt logisch en interessant; het nadeel is wel dat het zeer moeilijk te bepalen is wat het verwachte rendement van een investering is. Ook over de verdeling van het budget tussen advertenties, persoonlijke verkoop en andere promoties is in de literatuur geen eenduidige richtlijn te vinden.

Bij het ontwikkelen van de boodschap moet er rekening mee gehouden worden dat technische formuleringen in de boodschap worden gewaardeerd door technische lezers, maar dat niet-technische lezers positiever reageren op niet-technische advertenties. Bij de presentatie van de klantwaarde werkt het goed om de techniek van de *resonating focus* te gebruiken (Anderson, Narus, & van Rossum, 2006). Deze methode houdt in dat er een of twee unieke *voordelen* van het product en mogelijk nog een voordeel dat ook door alternatieve oplossingen wordt geboden, worden genoemd. Dit zijn de voordelen die de grootste waarde voor de klant bieden in de nabije toekomst. Ook Hutt & Speh (1998) adviseren om vooral te focussen op de voordelen die de potentiële klant zoekt. *Angst* kan ook effectief zijn in marketingcommunicatie en wordt bijvoorbeeld gebruikt door verzekeraars, die erop wijzen wat de gevolgen kunnen zijn van het niet-verzekerd zijn (Floor en van Raaij, 2010). Te veel angst veroorzaken is minder effectief, omdat men zich dan voor de boodschap gaat afsluiten.

Bij het kiezen van de media wil men een zo groot mogelijk deel van de doelgroep bereiken. Hutt & Speh (1998) geven aan dat de meeste studies laten zien dat de verdeling van het advertentiebudget er ongeveer als volgt uit ziet:

- Vakbladen 40%
- Verkooppromotie 25%
- Post 25%
- Beurzen 10%

Door de snelle opkomst van het internet hebben er natuurlijk verschuivingen plaatsgevonden. Nieuwe manieren van adverteren, zoals met Google AdWords en banners op websites hebben onvermijdelijk een gedeelte van het budget opgeëist.

Door de campagne nauwkeurig te evalueren, kan een campagne in de toekomst effectiever worden gemaakt. Het vinden van de juiste promotiemix blijft een kwestie van *trial-and-error*.

2.2.4 Verkooppromotie

Verkooppromotie richt zich op tijdelijke activiteiten die ervoor moeten zorgen dat de omzet van bepaalde producten op korte termijn stijgt. Voorbeelden hiervan zijn coupons, kortingen etc.

2.2.5 Website

De opmaak, inhoud en beloftes op de website moeten overeenkomen met deze van andere promotiemiddelen (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009).

2.2.6 Publieke relaties

Hieronder vallen activiteiten die bouwen aan het imago van het bedrijf door publiciteit, relaties met nieuwsmedia en gemeenschappelijke activiteiten (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009).

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de aanpak worden beschreven die gebruikt wordt bij het beantwoorden van de deelvragen. Vooral op de beantwoording van de derde en vierde deelvraag zal uitgebreid worden ingegaan, omdat dit het afnemen van een aantal interviews behelst. Hiervoor is een speciale vragenlijst ontwikkeld. De (al eerder) opgestelde deelvragen zijn:

1. *Welke klanten in welke markten bedient Dijk Consult nu en hoe zien deze markten eruit?*
2. *Welke potentiële nieuwe markten zijn er voor de diensten van Dijk Consult?*
3. *Welke klantwaarde levert Dijk Consult nu?*
4. *Hoe kan de klantwaarde van Dijk Consult worden vergroot?*
5. *Op welke wijze moet de marketing van Dijk Consult veranderen om groei te realiseren?*

3.1 Algemene informatie

De eerste twee deelvragen zijn beschrijvend van aard. Een uitgebreid onderzoek moet antwoorden op deze vragen verschaffen. Hiervoor worden de volgende bronnen gebruikt:

- Data uit de administratie van Dijk Consult
- Jaarverslagen van brancheverenigingen en rapporten van banken (desk research)
- Interviews met verschillende personen in de branche

De cijfers van Dijk Consult laten zien aan welke klanten er in de afgelopen jaren diensten zijn geleverd. De klanten worden vervolgens gesegmenteerd naar de markt waarin zij opereren. De Rabobank en ABN AMRO Bank stellen sectoroverzichten samen op basis van data van het CBS en eigen onderzoek. Hierin worden enkele kerncijfers van de markt gepresenteerd en geeft de betreffende bank tevens haar visie op de ontwikkelingen van de markt. Jaarrapporten van brancheverenigingen zijn interessant, omdat deze verenigingen vaak over aanvullende data beschikken en gedetailleerd ingaan op de ontwikkelingen in de markt. Met behulp van zowel jaarrapporten van brancheverenigingen en marktoverzichten van banken zullen de bestaande markten worden geëvalueerd. De potentiële markten worden geïdentificeerd aan de hand van gesprekken met Gert Dijk en verschillende personen binnen de branche. De potentie van deze markten wordt geïnventariseerd door telefonische interviews met medewerkers van bedrijven in deze nieuwe markten te houden. Ook worden jaarverslagen van brancheverenigingen en rapporten van financiële instellingen geraadpleegd. Met vragen over de huidige invulling van de processen wordt bekeken welke waarde Dijk Consult kan toevoegen.

3.2 Klantwaarde Dijk Consult

De derde vraag bevat een analyse van de huidige klantwaarde van Dijk Consult; de vierde deelvraag gaat concreet op verbetermogelijkheden in. Voor het beantwoorden van deze deelvragen wordt gebruik gemaakt van interviews met klanten en potentiële klanten.

Alvorens het model te kunnen gebruiken bij de interviews moeten er componenten van product-, service- en bedrijfsgerelateerde zaken gevonden worden. Een brainstormsessie met dhr. Dijk en ikzelf moet leiden tot een eerste opzet; interviews met klanten en potentiële klanten completeren de lijst. De vragenlijst die uiteindelijk is gebruikt is te vinden in bijlage I. De vragen worden tijdens het interview ingevuld door de geïnterviewde. Er wordt ingevuld hoe belangrijk de verschillende

aspecten worden gevonden, hoe men vindt/verwacht dat Dijk Consult hierop scoort en hoe het beste alternatief erop scoort. Alles wordt aangegeven op een schaal van 1-10, omdat de meeste mensen bekend zijn met deze schaal.

Nadat de opzet van de vragenlijst gereed is, worden bedrijven geselecteerd voor het onderzoek. Er wordt met een drietal bestaande klanten gesproken (zie tabel 2), om inzicht te krijgen in waar klanten toegevoegde waarde voor Dijk Consult constateren en waar mogelijkheden liggen om meer waarde toe te voegen. Er wordt met een viertal potentiële klanten gesproken (zie tabel 3), om te onderzoeken waarom zij juist geen klant zijn van Dijk Consult. Is het mogelijk voor Dijk Consult hier waarde toe te voegen? Dhr. Dijk heeft een aantal klanten aangewezen die bereid zijn mee te werken in het onderzoek. Deze klanten bevinden zich in diverse afzetmarkten. Met twee klanten is op de lokatie afgesproken en met de derde klant is telefonisch gesproken.

Uit overzichten van bedrijven in de verspanende sector van de branchevereniging in de toeleveringsindustrie, de NEVAT, wordt een aantal bedrijven geselecteerd dat (nog) geen klant is van Dijk Consult. Hierbij is vooral het criterium afstand genomen: alle bedrijven uit de lijst op maximaal 1,5 uur reizen van Enschede zijn benaderd. Dit resulteerde in vier afspraken van ongeveer 45 minuten met medewerkers van de in tabel 3 genoemde bedrijven. De medewerker was in twee gevallen de directeur van de onderneming en in de andere twee gevallen het hoofd van de productieafdeling.

Tabel 2: Klanten die meewerken met het onderzoek

Bedrijf	Sectorgroep NEVAT	Afzetmarkt
A	Grootverspaners Nederland	Maritieme sector/Offshore industrie
B	-	Industriële componenten
C	-	Industriële componenten

Tabel 3: Potentiële klanten die meewerken aan het onderzoek

Bedrijf	Sectorgroep NEVAT	Afzetmarkt
A	Precision Part Platform	Overig
B	Grootverspaners Nederland	Offshore/Energie/ Industriële componenten
C	Grootverspaners Nederland	Vliegtuigindustrie/ Industriële componenten
D	Grootverspaners Nederland	Industriële componenten

3.3 Aanbevelingen

Het antwoord op de vijfde deelvraag bestaat uit aanbevelingen voor de marketingstrategie van Dijk Consult. Het antwoord hierop volgt uit de voorgaande deelvragen. Er zal gebruikt worden gemaakt van de literatuur over marketing en communicatie uit het voorgaande hoofdstuk.

4. Analyse huidige markten

De bedrijven die Dijk Consult als klant heeft kunnen worden gesegmenteerd aan de hand van het product dat zij maken of aan de hand van de afzetmarkt waarvoor zij dit product maken. In dit hoofdstuk is eerst de segmentatie op product gekozen. De klanten van Dijk Consult vallen dan uiteen in twee markten die de trendrapporten van de Rabobank (2011) en ABN AMRO (2011) onderscheiden: de *metaalproductenindustrie* en de *machine-industrie*. De metaalproductenindustrie maakt vooral onderdelen die door hun klanten verder verwerkt worden, terwijl de machine-industrie onderdelen voor industriële installaties, zoals machines, maakt. In de eerste twee paragrafen worden de twee markten geïnventariseerd. In de derde paragraaf worden de brancheverenigingen in de betreffende markten besproken.

De inventarisatie van de metaalproductenindustrie en machine-industrie geeft een algemeen beeld, waar nog weinig concrete informatie voor Dijk Consult uit is af te leiden. In een eerder stadium zijn, op basis van gezond verstand, de klanten van Dijk Consult ook gesegmenteerd op hun afzetmarkt. Om de markten waarin Dijk Consult opereert beter in beeld te krijgen worden daarom in de vierde paragraaf drie belangrijke afzetmarkten geïnventariseerd, waarbij specifiek gekeken wordt naar de kansen die er voor Dijk Consult zijn om deze markten verder te penetreren.

4.1 Metaalproductenindustrie

Bedrijven in deze sector houden zich bezig met activiteiten als snijden, lassen en verspanen. De metaalproductenindustrie bestaat vooral uit toeleveranciers. De ABN AMRO maakt onderscheid tussen de metaalproductenindustrie en de metaalbewerkingindustrie; de Rabobank doet dit niet en schaaft ook fabrikanten van halffabricaten onder de metaalproductenindustrie.

4.1.1 Cijfers en trends

In tabel 4 is het aantal bedrijven weergegeven dat actief is in de metaalproducten- en metaalbewerkingindustrie. De diensten van Dijk Consult zijn vooral interessant voor bedrijven met bepaalde verspanende machines, zoals draaibanken en kotterbanken. Niet alle bedrijven in de tabel voldoen hieraan; een lasbedrijf is bijvoorbeeld in de gegevens meegenomen, maar zal geen gebruik willen maken van de diensten van Dijk Consult. De gegevens geven dus enkel een algemene indruk van de markt.

Tabel 4: Cijfers metaalbewerkingindustrie (ABN AMRO, 2011)

	Metaalbewerking	Metaalproducten
Totaal aantal bedrijven	5160	3440
Waarvan ZZP'ers	2840	1250
Waarvan tussen 2 en 50 werknemers	2320	1930
Waarvan >50 werknemers	100	260
Groeiverwachting omzet 2011	+4%	+4%

De markt blijkt conjunctuurgevoelig: in de crisis in 2009 is de totale omzet met 19% gedaald. Voor 2011 worden door de Rabobank en de ABN AMRO respectievelijk een groei van 3,5% en 4% verwacht.

De volgende trends uit de sectorrapporten van de ABN ARMO en de Rabobank kunnen voor Dijk Consult van belang zijn:

- Verkleining van seriegroottes en verkorting doorlooptijden (flexibiliteit)
- Uitbesteding van (delen van de) productie naar lagelonenlanden
- Toenemende vraag naar hoogwaardige, samengestelde producten
- Arbeidsarm produceren door automatisering en robotisering
- Vervaardigen van modellen en kleine series door middel van 3D-printingtechnieken

4.1.2 Kansen Dijk Consult

Dijk Consult bedient slechts 45 klanten in een markt waarin zich duizenden bedrijven bevinden. Helaas is niet duidelijk hoeveel van de bedrijven precies interessant zijn voor Dijk Consult, maar het is wel waarschijnlijk dat er groei mogelijk is. Ondanks het feit dat veel productie naar lagelonenlanden wordt overgeplaatst, is er nog steeds ruimte voor bedrijven die zich bezig houden met het vervaardigen van hoogwaardige producten, veelal in kleine series. Dit zijn bedrijven voor wie nauwkeurigheid essentieel is, wat ze interessant maakt voor Dijk Consult. Andere ontwikkelingen die voor Dijk Consult van belang kunnen zijn, zijn de oprukkende automatisering en robotisering en de opkomst van 3D-printingtechnieken. In dit rapport zijn de consequenties van deze ontwikkelingen voor Dijk Consult niet onderzocht.

4.2 Machine-industrie

Bedrijven in deze sector houden zich bezig met de productie van bijvoorbeeld pompen, hijswerktuigen en machines voor de voedingsindustrie. De markt is vooral gericht op export en de meeste bedrijven zijn toeleverancier.

4.2.1 Cijfers en trends

In tabel 5 zijn de cijfers van de machine-industrie weergegeven. Wederom is slechts een deel van de bedrijven een mogelijke klant van Dijk Consult en is het onbekend welk deel dit is.

Tabel 5: Cijfers machine-industrie (ABN AMRO, 2011)

Machine-industrie	
Totaal aantal bedrijven	2820
Waarvan < 5 werknemers	1375
Waarvan ≥ 5 werknemers	1445
Omzet	EUR 35 mrd
Groeiverwachting omzet 2011	+8%

Na het crisisjaar 2009 was er in 2010 weer sprake van een omzetgroei van 20%.

Voor Dijk Consult zijn de volgende trends uit de trendrapporten van de ABN AMRO en de Rabobank belangrijk:

- Focus op R&D, productie van hoogwaardige onderdelen, marketing en eindassemblage
- Uitbesteding standaardproductie
- Leveren van klantspecifieke totaalconcepten inclusief onderhoud

- Kostenbesparing afnemer erg belangrijk (afvalreductie, manarm produceren, kortere instel- en omsteltijden etc.)

4.2.2 Kansen Dijk Consult

De focus op hoogwaardige productie is ook hier terug te vinden. Wat ook te zien is, is dat er klantspecifieke totaalpakketten inclusief onderhoud worden aangeboden. In dit geval zullen machine-inspecties waarschijnlijk ook door de leverancier worden meegenomen. Dit kan het voor Dijk Consult lastiger maken deze dienst te verkopen aan de afnemers van deze machines. De focus op kostenbesparing is enerzijds negatief voor Dijk Consult, aangezien er bedrijven kunnen zijn die de dienst van Dijk Consult enkel als kostenpost zien. Anderzijds is het aan Dijk Consult om uit te leggen dat de diensten juist een waarde opleveren door risico's te beperken en kosten te besparen.

Uit een onderzoek van de VIMAG, waarin 70 importeurs en fabrikanten van machines en gereedschappen verenigd zijn, onder 30 leden blijkt dat zij hun producten vooral leveren aan:

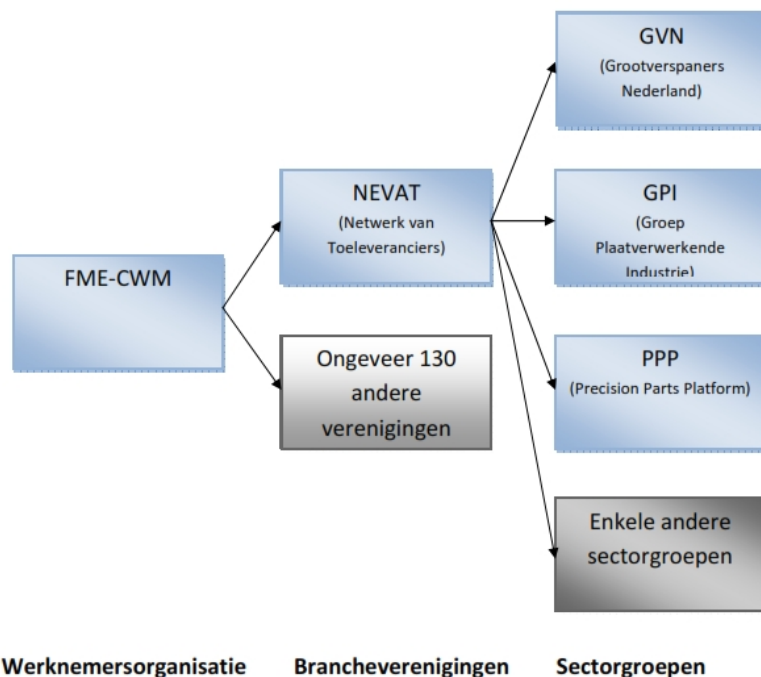
General engineering (76,67%)
 Small part machining (53,33%)
 Automotive (36,67%)
 Dies & Molds (23,33%)
 Aerospace (26,67%)
 Energy (16,67%)
 Medical (16,67%)

De meeste respondenten zijn leveranciers en importeurs die hun omzet in Nederland verdienen. Doordat er meerdere antwoorden mochten worden gegeven, is het totaal aantal antwoorden hoger dan het aantal respondenten. Interessant zijn de hoge scores voor automotive en dies & molds van respectievelijk 36,67% en 23,33%. Dit zijn sectoren waar Dijk Consult relatief weinig omzet haalde in 2010. Dat een groot aantal bedrijven te kennen gaf voor deze markten machines te produceren, geeft aan dat hier mogelijk kansen zijn voor Dijk Consult. Door het kleine aantal respondenten ten opzichte van de totale markt en doordat de selectie van de respondenten niet willekeurig heeft plaatsgevonden (de enquête vond enkel plaats onder VIMAG leden), is deze uitslag mogelijk niet representatief voor de hele markt en geeft de uitslag hooguit enkele ruwe indicaties.

4.3 Brancheorganisaties toeleveranciers

Bedrijven in de metaalbewerking kunnen lid worden van twee ondernemersorganisaties: de Metaalunie en FME-CWM. Bij de Metaalunie zijn vooral kleine en middelgrote bedrijven lid (tot 100 man personeel), terwijl bij de FME-CWM vooral middelgrote en grote bedrijven lid zijn. Brancheorganisaties en daarbinnen weer de sectorgroepen van deze ondernemersorganisatie bestaan uit leden die erg op elkaar lijken. De brancheorganisaties en sectorgroepen proberen onder andere kennisuitwisseling te bevorderen en gezamenlijk naar buiten toe op te treden. Niet alle leden van de werknemersorganisaties worden ook lid van een brancheorganisatie; hier zijn meestal extra kosten aan verbonden. Onder de FME-CWM valt de eerdergenoemde VIMAG en de branchevereniging NEVAT, waar 250 toeleveranciers bij zijn aangesloten. Ongeveer 76 NEVAT-leden houden zich bezig met verspanende processen en zijn daarmee interessant voor Dijk Consult. De NEVAT bestaat weer uit verschillende sectorgroepen. De sectorgroep Grootverspaners Nederland (GVN) is hier een van. Zij bestaat uit 26 leden die zware machinale bewerkingen uitvoeren. Er

bevinden zich relatief veel (9) klanten van Dijk Consult onder de GVN-leden. Ook onder de sectorgroepen Groep Plaatverwerkende Industrie (GPI) en Precision Part Suppliers bevinden zich enkele klanten van Dijk Consult.



Figuur 6: Brancheverenigingen en sectorgroepen binnen FME-CWM

4.4 Afzetmarkten

Bij de inventarisatie van de metaalproductenindustrie en machine-industrie is een indicatie gegeven van de grootte van de markt. Waar er precies mogelijkheden zijn voor Dijk Consult werd niet duidelijk. In deze paragraaf zal daarom nader worden gekeken naar drie afzetmarkten van de klanten van Dijk Consult. Deze afzetmarkten waren in 2010 goed voor ongeveer de helft van de omzet. Aan de hand van een bureauonderzoek zal worden onderzocht of er verdere groeimogelijkheden voor Dijk Consult in deze markten zijn.

De besproken afzetmarkten zijn:

- Maritieme/Offshore sector
- Vliegtuigindustrie
- Industriële componenten

Andere markten dan deze worden in deze paragraaf niet besproken, omdat deze slechts in beperkte mate bijdragen aan de omzet of omdat hier weinig informatie over beschikbaar is (kernenergie).

Van iedere markt zullen de grootte (onder meer aantal bedrijven en omzet) en de trends worden geïnventariseerd en zal worden ingegaan op de mogelijkheden voor Dijk Consult.

Tabel 6: Relatieve omzet (2010) per afzetmarkt

Markt	Aandeel
Maritiem/offshore	27%
Overig	20%
Kernenergie	18%
Vliegtuigindustrie	12%
Industriële componenten	11%
Machine leveranciers	9%
Onderzoek	2%
Totaal	100%

4.4.1 Maritiem/Offshore

Nederland behoort tot de belangrijkste scheepsbouwers van Europa. Er wordt een breed scala aan schepen gebouwd, waaronder grote zeeschepen. Naast het bouwen van nieuwe schepen is het onderhouden van oude schepen een belangrijke werkzaamheid. Dijk Consult heeft een aantal klanten in deze markt, waaronder een fabrikant van bouwpakketten voor de jacht- en scheepsbouwindustrie en een onderneming die onderdelen aan de maritieme en offshore industrie levert. De offshore industrie houdt zich bezig met de winning van olie en gas en de exploitatie van windenergie op zee. Veel maritieme toeleveranciers leveren aan de offshore industrie.

Brancheorganisaties

Onder de organisatie Scheepsbouw Nederland vallen twee verenigingen: de Vereniging Nederlandse Scheepsbouw Industrie (VNSI) en Holland Marine Equipment (HME). De VNSI vertegenwoordigt ongeveer 400 Nederlandse scheepsbouw- en reparatiewerven, terwijl de HME ongeveer 270 toeleveranciers vertegenwoordigt. Klanten zijn scheepswerven, offshore en bagger, visserij, binnenvaart, jachtbouw, marine en havens. De HME vereniging vertegenwoordigt ongeveer 75% van de productie van 'marine equipment'.

Cijfers en trends

Uit de cijfers van Scheepsbouw Nederland (2010) blijkt dat er veel wordt omgezet in de scheepsbouw: 3,4 miljard wordt verdiend door scheepsbouw- en reparatiewerven en 4,95 miljard door maritieme toeleveranciers. Door dubbeltellingen komt het totaal iets lager uit dan de som van beiden. In de crisis is de omzet gekelderde. Was er voor de crisis nog sprake van een sterke groei (27% in 2007 en 15% in 2008), in 2009 is er sprake van een lichte krimp. De maritieme toeleveranciers blijken het slechter te doen, maar dit lijkt vooral te komen doordat de klap iets later aankomt (in 2009 was de krimp voor de scheepswerven en toeleveranciers respectievelijk -29% en -6%). De Rabobank verwacht dat de scheepswerven nog last blijven houden van de crisis doordat de orderportefeuille na 2011 mogelijk minder goed gevuld is.

Tabel 7: Cijfers Scheepsbouw Nederland (2010)

	Omzet 2010 (miljarden euro's)	Verschil t.o.v. 2009
Scheepsbouw- en reparatiewerven	3.4	+6.2%
Maritieme toeleveranciers	4.95	-8.3%
Totaal	7.2	-1.2%

Trends in de sector die interessant voor Dijk Consult kunnen zijn (Rabobank, 2011):

- Sterke exportoriëntatie op groeiregio's (Azië).
- Deel productie verschuift van Europa naar lagelonenlanden.

We zien ook hier weer de verschuiving van werk naar lagelonenlanden terugkomen. Daarnaast wordt er gesteld dat het bouwen van scheepstypen met een hoge toegevoegde waarde ('complex specials'), bijvoorbeeld specifieke vaartuigen voor de offshore en baggerindustrie, kansen biedt en dat de hoge gemiddelde leeftijd van schepen en de aanscherping van milieu- en veiligheidseisen zorgt voor een toenemende vraag naar reparatie en onderhoud.

Kansen Dijk Consult

Dijk Consult heeft al een belangrijke en grote speler in deze industrie als klant en ook een maritiem onderzoeksinstituut neemt diensten af. De markt lijkt echter groter dan de bedrijven die Dijk Consult nu bedient. Wel heeft de markt last van concurrentie uit groeiregio's, maar dit zijn tevens nieuwe afzetmarkten. Vooral onder de leden van HME (270) lijken potentiële klanten van Dijk Consult te zitten, aangezien een deel zich toelegt op de productie van (grote) metalen producten. Een overzicht van de leden van HME is te vinden, maar er is helaas geen selectie gemaakt van metaalbewerkers. In het marketingcommunicatieplan van hoofdstuk 7 wordt ingegaan op methodes om deze bedrijven te benaderen.

4.4.2 Vliegtuigindustrie

De vliegtuigindustrie is een innovatieve maar ook weer een conjunctuurgevoelige sector. Bedrijven houden zich ondermeer bezig met het onderhouden van vliegtuigen en het leveren van onderdelen aan vliegtuigbouwers. In 2010 heeft Dijk Consult voor een drietal bedrijven in deze industrie diensten verzorgd, allen lid van de Netherlands Aerospace Group (NAG).

Brancheorganisaties

De NAG heeft een kleine 100 leden en zegt ongeveer 95% van de sector te vertegenwoordigen. Ongeveer 40 bedrijven houden zich bezig met de activiteitsgroep '*production/processing/assembly*', waar zich de voor Dijk Consult interessante leden bevinden. Overzichten van deze bedrijven zijn te vinden in het jaarverslag van de NAG.

Cijfers en trends

De totaalomzet van de sector bedraagt ongeveer 2,25 miljard euro. Door de komst van nieuwe leveranciers en vliegtuigbouwers uit Azië verandert de markt. Voor Nederlandse bedrijven is het daarom van groot belang zichtbaar en onderscheidend te zijn op de wereldmarkt.

Kansen Dijk Consult

Toeleveranciers voor de luchtvaart moeten voldoen aan hoge eisen. Machinenauwkeurigheid is daarom van groot belang. Een groot deel van de 40 bedrijven die zich bezig houden met *'production/processing/assembly'* is een potentiële klant van Dijk Consult. Deze bedrijven zijn bovendien al in kaart gebracht door de NAG. In het marketingcommunicatieplan van hoofdstuk 7 wordt ingegaan op methodes om deze bedrijven te benaderen.

4.4.3 Industriële Componenten

Deze groep is moeilijk precies te definiëren. De definitie 'industriële componenten' blijkt niet gebruikt te worden in de rapportages van de banken.

Brancheorganisaties

Een branchevereniging die zich ongeveer in deze markt beweegt is Dutch Materials Handling (DHM). De leden zijn betrokken bij de productie van een van de volgende producten:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Cranes & Lifting Equipment | (kranen en liften) |
| 2. Intralogistic Systems | (intralogistieke systemen) |
| 3. Mobile Elevating Work Platforms | (hoogwerkers) |
| 4. Elevating Equipment | (verplaatsingsapparatuur) |
| 5. Industrial Trucks | (industriële trucks) |
| 6. Racking & Shelving | (stellingen en legborden) |
| 7. Bulk Handling Conveyors | (transportsystemen voor bulk) |

(bron: www.dutchmaterialhandling.nl)

Cijfers en trends

De branchevereniging geeft weinig informatie op haar website over zichzelf of haar leden. Er is zelfs geen ledenlijst beschikbaar. Er bestaan bovendien geen trendrapporten van de Rabobank en ABN AMRO over deze afzetmarkt. Zij scharen deze markt waarschijnlijk onder de machine-industrie. Het is hierdoor niet mogelijk een goed overzicht te geven van deze markt.

Kansen Dijk Consult

Het is lastig de kansen voor Dijk Consult in deze markt te bepalen, omdat er weinig gegevens beschikbaar zijn. De afzetmarkt 'industriële componenten' blijkt door de Rabobank en de ABN-AMRO niet als markt te worden onderscheiden en valt waarschijnlijk vooral onder de machine-industrie. Deze markt is reeds besproken in paragraaf 4.2.

4.4.4 Conclusies

Uit de inventarisaties van de metaalproductenindustrie en machine-industrie kwamen vooral algemene cijfers naar voren. Duidelijk werd *dat* er mogelijkheden zijn voor Dijk Consult, maar niet *waar* deze precies liggen. Uit een inventarisatie van de afzetmarkten bleek dat de *maritieme/offshore sector* en de *vliegtuigindustrie* interessante markten zijn. De maritieme/offshore sector is groter en lijkt de meeste kansen te bieden. Vooral onder de leden van de HME bevinden zich potentiële klanten. Als de verwachting klopt dat veel van deze klanten metalen onderdelen fabriceren, zijn dit al snel meer dan 100 potentiële klanten. Onder de leden van de NAG bevinden zich ongeveer veertig potentiële klanten die zich bezig houden met de fabricage en assemblage van onderdelen. De markt is daarmee kleiner dan de maritieme sector, maar biedt toch kansen. De afzetmarkt industriële componenten blijkt geen duidelijk afgebakende markt te zijn, waardoor er te

weinig gegevens zijn om te conclusies te trekken over de mogelijkheden die hier voor Dijk Consult liggen.

4.5 Conclusies

In dit hoofdstuk stond de vraag centraal *waar* Dijk Consult waarde kan toevoegen. Eerst is er gekeken naar de metaalproductenindustrie en machine-industrie. Dijk Consult bedient slechts enkele bedrijven in deze markten, waarin duizenden bedrijven actief zijn; omzetgroei is dus zeker mogelijk. Waar deze groeimogelijkheden precies zitten is onderzocht aan de hand van een inventarisatie van drie afzetmarkten. De maritieme/offshore sector is het grootst en heeft het hoogste aantal potentiële klanten. De vliegtuigindustrie is kleiner, maar ook hier zijn potentiële klanten te identificeren. De markt 'industriële componenten' blijkt vaak niet op deze manier gedefinieerd te zijn, waardoor het niet mogelijk is conclusies over deze afzetmarkt te trekken.

In het volgende hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op de vraag *welke* waarde Dijk Consult kan bieden.

5. Analyse klantwaarde

In dit hoofdstuk wordt besproken welke waarde Dijk Consult aan haar huidige klanten levert en welke waarde Dijk Consult aan potentiële klanten zou kunnen leveren. Er zijn drie interviews gehouden met klanten van Dijk Consult en vier interviews met bedrijven die (nog) geen klant zijn van Dijk Consult. Bij de klanten is onderzocht waarom zij hun diensten bij Dijk Consult afnemen. Aan de potentiële klanten is gevraagd de vragenlijst van bijlage I in te vullen. In de eerste paragraaf zullen de resultaten van de interviews bij klanten worden besproken, in de tweede paragraaf de resultaten van de interviews bij potentiële klanten.

5.1 Huidige klanten

Bij twee klanten van Dijk Consult is gesproken met de productiemanager en bij één klant met de bedrijfsleider. Deze klanten nemen al vele jaren verschillende diensten af bij Dijk Consult. Ten tijde van de interviews met de huidige klanten was de vragenlijst niet geheel afgerond. De interviews zijn, naast het achterhalen van de klantwaarde, dan ook vooral gebruikt als een marktoriëntatie en om feedback te krijgen op de vragenlijst. In bijlage II is een samenvatting van de gesprekken te vinden.

De uitkomsten laten zien dat de onafhankelijkheid van Dijk Consult voor deze klanten van zeer grote waarde is, vooral bij afnamekeuringen. Ook het deskundige advies bij aankoop wordt grote waarde toegekend, evenals de expertise van Dijk Consult op geometrisch gebied. Verder wordt duidelijk dat deze klanten zeer tevreden zijn met de diensten van Dijk Consult.

5.2 Potentiële klanten

Er is met vier potentiële klanten gesproken, bij twee bedrijven met de directeur en bij twee bedrijven met de productiemanager. Al deze mensen waren (mede)verantwoordelijk voor de aankoop en het onderhoud van machines. Aan hen is gevraagd te bepalen hoe belangrijk bepaalde aspecten rondom de aankoop en het onderhoud van machines voor het bedrijf zijn, hoe de huidige invulling wordt beoordeeld en hoe Dijk Consult naar verwachting zou scoren. In deze paragraaf zal per dienst een samenvatting worden gegeven van de resultaten van de interviews. De vragenlijst en een samenvatting van de interviews met de potentiële klanten zijn te vinden in respectievelijk bijlage I en bijlage III.

5.2.1. Advies bij aankoop

Drie van de vier bedrijven geven prioriteit aan een goede, gestructureerde aankoopprocedure. Deze bedrijven hebben deze procedure al vaker doorlopen en zijn goed in staat dit zonder externe hulp te organiseren. Hier lijkt Dijk Consult niets te kunnen betekenen. Eén bedrijf heeft het minder strak georganiseerd, maar het is de vraag of ze de meerwaarde van een gestructureerde aankoop inzien en het waard vinden om hier hun eigen tijd en de kosten voor een consultancy bureau aan te besteden. Er lijkt bij dit bedrijf geld te besparen te zijn door aankoopbegeleiding van een consultancy bureau, maar zelf zien zij dit niet zo. Het lijkt behoorlijk lastig dit bedrijf te overtuigen.

5.2.2 Afnamekeuring

Er zijn grote verschillen bij de afnameprocedure tussen de bedrijven, hoewel alle bedrijven prioriteit geven aan een goede afnamekeuring. Eén ondernemer doet het intern en geeft toe dat het gestructureerder kan op elk vlak. Dit is een potentiële klant voor Dijk Consult. Een tweede ondernemer voert ook met eigen mensen een afnamekeuring uit, maar dit is, in tegenstelling tot het

eerdergenoemde bedrijf, zeer bewust. Hier lijkt het lastiger voor Dijk Consult om iets te betekenen. Een onafhankelijke partij wordt door hen niet direct als voordelig gezien, maar eerder als iets dat lastig en belemmerend werkt. Dan is er nog een derde ondernemer die, zeker voor complexere machines, de voorkeur geeft aan een externe partij. Het is onduidelijk of de huidige eigenaar al eens een externe afnamekeuring heeft laten uitvoeren binnen dit bedrijf, waar hij pas kort werkt. Hij heeft in ieder geval goede ervaringen met Dijk Consult bij een eerdere werkgever: Dijk Consult houdt de leverancier volgens hem scherp, wat zorgt voor een betere oplevering. Het vierde bedrijf maakt gebruik van externe expertise, namelijk een onderhoudsbedrijf. Deze bedrijven zijn een serieuze concurrent van Dijk Consult. Onderhoudsbedrijven beschikken over de expertise en geavanceerde meetmiddelen en hebben bovendien al een relatie met de klant. Ook kunnen zij zich als onafhankelijke partij tussen koper en afnemer plaatsen. Als Dijk Consult bij deze potentiële klanten afnamekeuringen wil uitvoeren, moet er vooral uitgelegd worden welke voordelen Dijk Consult biedt t.o.v. onderhoudsbedrijven en het zelf uitvoeren van de afnamekeuringen.

5.2.3 Aankoopkeuring

Het beeld bij de aankoop van tweedehands machines lijkt op het beeld bij de aankoopkeuringen. Er is wederom één bedrijf dat veel toegevoegde waarde op alle vlakken ziet, in het bijzonder op de gebieden waardebepaling, voorkomen van conflicten en voorkomen risico's verborgen gebreken. Ook hier heeft één van de bedrijven het proces ingevuld door middel van onderhoudsbedrijven. Verder doet één bedrijf het liefst alles zelf. Dan is er ook nog één bedrijf dat geen tweedehands machines meer wil kopen. Er zijn dus potentiële klanten, waar klantwaarde aan zou kunnen worden geleverd, maar ook hier geldt dat goed duidelijk moet worden gemaakt welke voordelen Dijk Consult biedt t.o.v. onderhoudsmaatschappijen en eigen expertise.

5.2.4 Inspecties en kallibraties

Wat betreft inspecties en kallibraties lijken de bezochte bedrijven wel te zijn voorzien. Op één bedrijf na zijn ze allemaal tevreden over de invulling. Het bedrijf dat ontevreden is, is ontevreden over de gehele prestaties van het onderhoudsbedrijf, dus het lijkt onwaarschijnlijk dat Dijk Consult de oplossing is voor alles. Als Dijk Consult klantwaarde wil bieden met inspecties en kallibraties, zal zij zich duidelijk moeten onderscheiden van onderhoudsbureaus als Stork Primoteq en duidelijk moeten aangeven welke voordelen zij biedt.

5.2.5 Taxaties

Het blijkt dat taxaties voornamelijk worden uitgevoerd door verzekeraars. Voor het uitvoeren van taxaties zal Dijk Consult zich dan ook tot deze bedrijven moeten wenden.

5.2.6 Overige uitkomsten interviews

Bereikbaarheid wordt belangrijk gevonden. Beschikbaarheid wordt door twee bedrijven belangrijk gevonden, maar twee andere bedrijven benadrukken ook vooral dat het een kwestie is van goed plannen. Als een bedrijf niet beschikbaar is, wordt er door één van de bedrijven een andere dienstverlener ingeschakeld. Het imago is voor sommige bedrijven niet en voor andere bedrijven wel belangrijk. Persoonlijke relaties, betrouwbaarheid en communicatie is voor alle bedrijven belangrijk. De marketing is minder belangrijk. Geen verrassende uitslagen, maar wel wordt opnieuw duidelijk dat persoonlijke relaties een belangrijke rol spelen.

Het valt verder op dat twee bedrijven die lid zijn van de NEVAT, Dijk Consult niet kennen. De promotie is dus niet optimaal. Eén van deze bedrijven lijkt toegevoegde waarde in de diensten te zien.

5.2.7 Kansen Dijk Consult

Het belang van afnamekeuringen, aankoopkeuringen en inspecties & kallibraties wordt door alle bedrijven onderkend. Het wordt vaak niet ontkend dat afnamekeuringen zekerheid bieden, dat aankoopkeuringen risicobeperkend zijn en dat inspecties en kallibraties nodig zijn om een grote nauwkeurigheid te kunnen waarborgen. Waar men echter niet van overtuigd is, is dat een onafhankelijk meetbureau deze diensten het beste kan uitvoeren. Een onderhoudsbedrijf of eigen medewerkers zijn volgens de geïnterviewden ook geschikte uitvoerders van deze taken. Bij de klantwaarde propositie zal hier aandacht aan moeten worden besteed; de aanbiedingen van concurrenten hebben immers invloed op de klantwaardeperceptie van de klant.

Wat betreft advies bij aanschaf, zijn de meeste bedrijven niet overtuigd van de meerwaarde. Een gestructureerde aanpak bij de aankoop van een machine is verstandig, maar extern advies vindt men niet nodig.

Hieronder staat nog eens weergegeven waarom de bezochte bedrijven geen klant zijn van Dijk Consult. Deze redenen zijn belangrijk, omdat het wegnemen van deze argumenten ervoor kan zorgen dat deze bedrijven wel diensten gaan afnemen bij Dijk Consult.

- Dijk Consult is niet bekend (2x)
- Men is niet overtuigd van het nut van advies bij aankoop, terwijl er sterke indicaties zijn dat er wel veel geld mee te besparen valt (1x)
- Men is niet (volledig) overtuigd van de meerwaarde van Dijk Consult t.o.v. eigen expertise of onderhoudsbedrijven bij afnamekeuringen (3x)
- Men is niet volledig overtuigd van de meerwaarde van inspecties t.o.v. onderhoudsbedrijven die deze taak uitvoeren (4x)

6. Nieuwe markten

In dit hoofdstuk wordt onderzoek gedaan naar drie potentiële markten voor Dijk Consult: de verzekeringsmarkt, de leasemarkt en de transportmarkt. Bedrijven in deze markten lijken interessant, omdat ze, hoewel ze actief zijn in de verspanende sector, een eindje van deze wereld afstaan. Hierdoor zijn hier mogelijk nog kansen die nog niet zijn ontdekt. Er zijn verschillende interviews afgenomen met medewerkers van bedrijven in de genoemde potentiële markten. In anonieme vorm worden deze in dit hoofdstuk samengevat.

6.1 Machinebreukverzekeringen

In deze paragraaf wordt onderzocht welke mogelijkheden er zijn om waarde te creëren voor verzekeraars die machinebreukverzekeringen, ook wel machineschadeverzekeringen genoemd, aanbieden. Machines worden verzekerd met een brandverzekering, maar kunnen in aanvulling daarop ook worden verzekerd met een machineschadeverzekering. De gedachte is dat verzekeraars op verschillende momenten gebruik zouden kunnen maken van de diensten van Dijk Consult:

- Aannee van de machine (0-meting)
- Vaststellen van schades
- Preventief onderzoek ter voorkoming van schade
- Taxaties

Dienstverlening aan één verzekeraar kan al relatief veel werk opleveren, doordat het per verzekeraar om een groot aantal verzekerde machines gaat. In deze paragraaf zal eerst worden gekeken naar wat machinebreukverzekeringen precies zijn en wie ze aanbieden. Aan de hand van telefonische interviews met medewerkers van de twee grootste aanbieders van machinebreukverzekeringen wordt vervolgens onderzocht welke waarde Dijk Consult hier kan toevoegen. Tot slot wordt nog ingegaan op machinetaxaties. Deze zijn niet alleen bij machinebreukverzekeringen, maar ook bij brandschadeverzekeringen nodig.

6.1.1 Definitie

De machinebreukverzekering valt onder de technische verzekeringen die bedrijven kunnen afsluiten.

Een machinebreukverzekering of machineschadeverzekering is een verzekering die allerlei soorten bedrijfsmatig gebruikte machines dekt tegen alle zogenoemde van buiten komende oorzaken en bovendien tegen het eigen gebrek van de machine, indien door een van deze oorzaken materiële schade ontstaat. Normaliter sluit de verzekering aan op een eenvoudige brandverzekering, waardoor in het algemeen de risico's van brand, blikseminslag, ontploffing en vliegtuigschade zijn uitgesloten. (Bron: Wikipedia)

De machinebreukverzekering dekt materiële schades aan machines die ontstaan zijn door *plotselinge* en *onvoorzienbare* omstandigheden. Het is een aanvulling op de brandverzekering. De oorzaak van de schade kan een gebrek aan de machine zijn, zoals een constructie of materiaalfout. De oorzaak kan ook van buitenaf komen: een bedieningsfout is bijvoorbeeld ook gedekt. Normale slijtage is niet iets dat *plotseling* optreedt en wordt dus niet vergoed. Gevolgschade van slijtage wordt vaak weer wel vergoed. Naast een verzekering voor de materiële schade is het vaak ook mogelijk om een bedrijfsschadeverzekering af te sluiten die de gevolgen van de stilstand voor het bedrijf dekt.

6.1.2 Markt

Welk deel van de machine-eigenaren in de verspanende industrie een machinebreukverzekering heeft afgesloten, is niet precies duidelijk. Medewerkers van twee verzekeraars schatten het aandeel op 'ongeveer 5%' en 'misschien wel meer dan 10%'. Een significant verschil, maar beiden gaan er wel vanuit dat een kleine minderheid zich verzekerd heeft tegen machineschade.

Verzekeraars die actief zijn in de industrie en commercie en verzekeringen aanbieden op de assurantiebeurs, zijn verenigd in de Vereniging Nederlandse Assurantie Beurs.

De Vereniging Nederlandse Assurantie Beurs (VNAB) is de Nederlandse organisatie van (Register)Makelaars ter Beurze en Verzekeraars (waaronder gevolmachtigden), die actief zijn in de verzekeringsmarkt van industriële en commerciële risico's, die volgens de gebruikelijke Beursmethoden worden verzekerd.

(Bron: website VNAB)

Op de assurantiebeurs worden verzekeringen aangeboden met risico's die te groot zijn voor één verzekeraar. Het risico wordt daarom door meerdere verzekeraars gedekt. In tabel 8 zijn de aanbieders van machinebreukverzekeringen die te vinden zijn onder de leden van de VNAB weergegeven. Deze selectie is verkregen door de webpagina's van alle leden te onderzoeken op aanbiedingen voor machinebreukverzekeringen. Het is niet uitgesloten dat deze niet lijst alle aanbieders bevat, maar volgens de geïnterviewden zijn de meeste technische verzekeraars wel actief op de assurantie beurs en dus logischerwijs lid van de vereniging.

Tabel 8: Aanbieders van machinebreukverzekeringen in Nederland onder de leden van de VNAB

Bedrijfsnaam
Allianz Nederland
B.D.M.
Centraal Beheer Achmea
Chartis Europe S.A. (Netherlands)
Chubb Insurance Company of Europe
Delta Lloyd Schadeverzekering NV
HDI-Gerling Verzekeringen N.V.
Nassau Verzekering Maatschappij N.V.
REAAL Schadeverzekeringen N.V.

Er is nog een ander samenwerkingsverband, namelijk het Verbond van Verzekeraars. Deze vereniging richt zich op alle verzekeraars en geeft helaas geen specifieke informatie over aanbieders van technische verzekeringen in haar verslagen.

Delta Lloyd is marktleider op het gebied van machinebreukverzekeringen. Na de fusie van HDI en Nassau zal deze nieuwe combinatie de tweede plek innemen. Er is met medewerkers van Delta Lloyd en Nassau gesproken om duidelijk te krijgen welke waarde een onafhankelijk meetbureau kan toevoegen aan deze markt. De vier mogelijkheden die interessant lijken en eerder genoemd zijn in deze paragraaf zullen een voor een worden geanalyseerd. De verzekeraars zullen worden aangeduid met verzekeraar 1 en verzekeraar 2.

6.1.3 Aannee van de machine

Bij verzekeraar 1 is het altijd een tussenpersoon die de polis afsluit. In de meeste gevallen komt er iemand van de verzekeraar langs om bij het bedrijf zelf te kijken. Er wordt geprobeerd om schadeoorzaken in kaart te brengen door naar de omgeving te kijken. De machine zelf wordt in ongeveer 95% van de gevallen niet doorgemeten (nulmeting). Als dit wel gebeurt, bijvoorbeeld bij een oude machine, dan doet de leverancier of fabrikant van de machine dit.

Bij verzekeraar 2 wordt er veel aan vendor selling gedaan, wat betekent dat de verzekering direct bij de aankoop van een nieuwe machine wordt afgesloten. Er komt meestal een acceptant langs, met de nodige technische kennis. De machine wordt niet doorgemeten.

Deze twee verzekeraars vinden het slechts in enkele gevallen belangrijk dat er een 0-meting wordt gedaan, bijvoorbeeld bij oude machines die de verzekering in gaan. De vraag naar de diensten van Dijk Consult is wel aanwezig, maar lijkt niet erg groot.

6.1.4 Vaststellen van schades

Verzekeraar 1 betaalt kleine schades soms gewoon uit (kosten/baten). Bij grote schades komt er een expert langs die is aangesloten bij het NIVRE. Er wordt samengewerkt met bureaus die zich hierin gespecialiseerd hebben, zoals Cunningham Lindsay en GAB Robins. Deze twee organisaties zijn overigens onlangs gefuseerd. Het is mogelijk dat de klant ook een expert aanstelt. Er wordt dan ook een derde expert aangesteld die onafhankelijk is en een uitspraak doet in het geval de experts van beide partijen het niet eens zijn.

Verzekeraar 2 probeert altijd zelf langs te komen, want van schades is veel te leren. Ze sturen iemand die op technisch gebied 'op niveau met de klant mee kan praten'. Ook hier heeft de klant het recht een eigen expert in te huren, maar doet dit uiterst zelden. Bij schade aan een cnc machine wordt de software uitgelezen, om te onderzoeken of de cliënt de machine voor gebruik heeft gecontroleerd op softwarefouten.

Er zijn voor Dijk Consult mogelijkheden bij het vaststellen van schades bij deze bedrijven. Ook kan Dijk Consult in geval van conflict de 3^e onafhankelijke expert zijn. Het is wel een markt waarin zich gespecialiseerde partijen bevinden, met grote ervaring op het gebied van schadeafhandelingen.

6.1.5 Voorkomen van schade

Volgens de medewerker van verzekeraar 1 wordt er niet actief getracht om schade te voorkomen. Goede onderhoudsprogramma's zullen wel helpen bij het voorkomen van schade. Daarom wordt in sommige gevallen wel geëist dat er een onderhoudsprogramma is.

De volgende vijf oorzaken worden door een medewerker genoemd als oorzaak van machineschade (in volgorde van belangrijkheid)

1. Eigen gebrek/verborgen gebrek. Bijvoorbeeld een material fault.
2. Slijtage en de gevolgen van machines die balanceren op de top van hun kunnen. Het is vaak een grote hoeveelheid aan factoren die invloed hebben. Daardoor is dit moeilijk in te schatten.
3. Bedieningsfouten

4. Systeemhaperingen. Mechanische en elektronische haperingen. Besturingselektronica. Hij moet even gereset worden.
5. Overige van buiten komende oorzaken. Ongeveer 10% van de gevallen.

De medewerker van deze verzekeraar zag mogelijkheden voor een onafhankelijk meetbureau om schade te voorkomen door gevaren in een vroeg stadium te signaleren. Dhr. Dijk denkt echter dat dit nauwelijks mogelijk is. Wanneer er gekeken wordt naar de oorzaken van schade lijkt dit bij de meeste oorzaken ook niet mogelijk.

Volgens de medewerker van verzekeraar 2 worden er wel een aantal eisen gesteld aan de werkomgeving. Het is niet de bedoeling dat bedrijven die alles goed organiseren, de dupe worden van bedrijven die schade maken door onvoorzichtig handelen. Er worden bijvoorbeeld eisen gesteld aan het controleren van de machine op softwarefouten.

6.1.6 Taxaties

Uit de gesprekken bij vier potentiële klanten bleek dat zij voornamelijk taxaties laten uitvoeren voor de verzekering. Taxaties zijn niet alleen nodig voor bedrijven die een machinebreukverzekering afsluiten, maar ook bij bedrijven met een 'normale' brandverzekering. Het is belangrijk dat er een taxatierapport is, omdat onderverzekering tot een te lage uitbetaling bij schade kan leiden en oververzekering tot te hoge premies.

Het bleek verder uit de gesprekken met potentiële klanten dat de verzekeraar meestal een taxateur stuurt, of een suggestie hiervoor aan de klant doet. Het is logisch te veronderstellen dat de hele inventaris in een keer wordt meegenomen. Dit werd door twee potentiële klanten van Dijk Consult bevestigd. Wanneer er een nieuwe machine moet worden meegenomen, komt er wel eens een taxateur voor een enkele machine.

Dhr. Dijk is beëdigd taxateur en kan machines in de verspanende industrie taxeren. Er bewegen zich echter ook in taxaties gespecialiseerde partijen in de markt, zoals troostwijk en Lengkeek. Ten opzichte van de taxateurs heeft dhr. Dijk wel veel specifieke kennis van de verspanende industrie. Een van de potentiële klanten beklagde zich zelfs over de taxaties van de verzekeraar, die geen rekening hielden met de specifieke machines die hij had staan. Dijk Consult kan toegevoegde waarde bieden doordat zij zeer veel ervaring in de verspanende industrie heeft. Volgens dhr. Dijk werken partijen als Troostwijk voor hoge tarieven waar Dijk Consult onder kan zitten. Een nadeel dat Dijk Consult wel heeft, is dat de onderneming niet gespecialiseerd is in taxaties anders dan van verspanende machines. Dit kan lastig zijn als verzekeraars in één keer de hele inboedel willen laten taxeren.

6.1.7 Kansen Dijk Consult

Het aantal verzekerden tegen machinebreuk ligt naar verwachting tussen de 5% en 10%. Dit is relatief laag, maar absoluut gezien zijn het nog behoorlijk grote aantallen gezien de grootte van de verspanende sector.

Bij de afname van een machine blijkt meestal geen 0-meting te worden verlangd. Toch zijn er gevallen waarin dit wel nodig is; hier kan Dijk Consult een rol spelen. Het vaststellen van schades is een specifiek vak, dat wordt uitgeoefend door de verzekeraars zelf of door grote gespecialiseerde bureaus. Het zal niet eenvoudig zijn hier een plek te veroveren, maar er zijn mogelijk wel gevallen

waar de expertise van Dijk Consult wel van belang kan zijn. Preventie biedt waarschijnlijk te weinig potentie. Het uitvoeren van taxaties is in ieder geval wel kansrijk. Periodiek moeten veel machines worden getaxateerd. Dhr. Dijk is beëdigd taxateur en heeft bovendien veel expertise in de verspanende industrie.

Dijk Consult kan zich onder verzekeraars dus profileren met haar kennis en expertise in de verspanende sector en met haar onafhankelijke rapportages. Bovendien kan Dijk Consult mogelijk klantwaarde bieden met een scherpe prijsstelling. Het is de moeite waard om de klantwaarde die Dijk Consult kan bieden te communiceren naar verzekeraars. Het doel is dan bekend te raken bij verzekeraars en op de 'lijstjes' terecht te komen. Overzichten van technische verzekeraars zijn beschikbaar bij de branchevereniging.

6.2 Leasemaatschappijen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de mogelijkheden om waarde toe te voegen in de leasebranche. Het idee hierachter is dat leasemaatschappijen eigenaar zijn van veel machines en daarom geïnteresseerd zullen zijn in afnamekeuringen, periodieke inspecties en taxaties. In dit hoofdstuk zal eerst worden ingegaan op de twee vormen van lease: financiële lease en operationele lease. Vervolgens wordt de markt in kaart gebracht en wordt er aangegeven waar de mogelijkheden voor Dijk Consult liggen aan de hand van telefonische interviews met medewerkers van ABN AMRO Lease en de Lage Landen en interviews die via e-mail zijn afgenomen met medewerkers van ING Lease en SG Equipment Lease.

6.2.1 Operationele lease en financiële lease

Lease of leasing is een vorm van krediet waarbij de kredietverstrekker of lessor bedrijfsuitrusting, bedrijfsmiddelen of duurzame consumptiegoederen aankoopt en deze gedurende een vooraf overeengekomen termijn en tegen een vaste vergoeding ter beschikking stelt van de kredietnemer of lessee. (bron: Wikipedia)

Bovenstaande definitie geeft weer wat leasing is. De lessor (leasemaatschappij) stelt een bepaald object beschikbaar, bijvoorbeeld een machine, terwijl de lessee (klant), bijvoorbeeld een productiebedrijf, hier periodiek een vergoeding voor betaalt. Er worden twee vormen van leasing onderscheiden, namelijk *financiële lease* en *operationele lease*. Deze vormen van lease hebben de volgende kenmerken:

Bij Financial Lease financiert de lessor het object en betaalt de lessee al hetgeen de lessor in het object heeft geïnvesteerd gedurende de contractperiode aan de lessor terug. Na afloop van de leaseperiode, nadat alle leasetermijnen zijn betaald, gaat het eigendom van het object automatisch op de lessee over. Kort gezegd betaalt de lessee het object in zijn geheel en het object is na afloop van de lease zijn eigendom. Het is ook mogelijk dat het eigendom niet automatisch overgaat. In dat geval kan de lessee het object kopen en in eigendom verkrijgen voor een symbolisch bedrag of een bedrag dat ver ligt onder de waarde van het object. Bij Financial Lease is de looptijd van het leasecontract maximaal gelijk aan de economische levensduur van het object.

Bij Operational Lease is de lessor eigenaar van het object. De lessee verkrijgt gedurende een bepaalde periode het recht om het object te gebruiken, maar na afloop van de lease gaat het object terug naar de lessor. Veelal heeft de lessor niet de gehele investering in het object terug verdiend gedurende de

lease. De contractsduur is korter dan de geschatte economische levensduur van het object. Het object heeft na afloop van de lease nog een wezenlijke waarde, ook voor derden. Wanneer de lessor niet de gehele investering heeft terug verdiend gedurende de lease zal hij door het object te verkopen of dit opnieuw in lease uit te zetten het restant moeten terug verdienen.

(Bron: website Nederlandse Vereniging van Leasemaatschappijen)

Bij financiële lease is er dus min of meer sprake van een puur financiële constructie. De leasemaatschappij loopt relatief weinig risico bij deze vorm van lease, afgezien van het risico op het faillissement van de klant. Bij operationele lease loopt de leasemaatschappij een economisch risico: wanneer het object aan het einde van de periode minder waard is dan verwacht, is dit verlies voor de leasemaatschappij. Hier zouden kansen kunnen liggen voor Dijk Consult, die met aankoopkeuringen, inspecties en taxaties bij kan dragen aan het behoud van de waarde van machines en de verkoop van machines. Het is dus van belang te weten of leasemaatschappijen risico's lopen en of ze daadwerkelijk met machines blijven zitten. De termen financiële en operationele lease zullen overigens in de toekomst verdwijnen door nieuwe wetgeving.

6.2.2 Markt

Volgens een persbericht van ING Lease Nederland (2007) worden ongeveer 15% van de metaalbewerkingsmachines geleased en ligt het investeringsniveau van geleasede machines ongeveer op 260 miljoen euro. ING Lease Nederland verwacht dat dit aandeel verder zal stijgen. De Lage Landen heeft het grootste aandeel (volgens ABN AMRO Lease, ING Lease en naar eigen zeggen), ABN Amro Lease en ING Lease hebben respectievelijk de tweede en derde positie in de markt.

De Nederlandse Vereniging van Leasemaatschappijen (NVL) vertegenwoordigt volgens een verklaring op haar website alle algemene lease- en financieringsbedrijven in Nederland en daarnaast nog een aantal merk of objectgebonden maatschappijen. Het is mogelijk dat enkele maatschappijen die zich specifiek richten op machines of die specifiek voor een bepaalde machineleverancier werken, hier niet bij zijn meegenomen. In tabel 9 zijn de leden van de NVL weergegeven. Voor de overzichtelijkheid zijn alleen de maatschappijen die leasecontracten voor verspanende machines aanbieden, volgens de informatie op hun website, meegenomen.

Volgens het jaarrapport van de NVL (2010) komt 81% van de omzet van aan banken gelieerde leden. Eveneens wordt vermeld dat vier ondernemingen goed zijn voor 81% van de omzet. Welke ondernemingen dit zijn wordt niet vermeld.

Leasecontracten worden op verschillende manieren aangeboden. Er zijn leasemaatschappijen die via het bankkantorennet contracten verkopen; het gaat hierbij vaak om relatief eenvoudige producten. Daarnaast zijn arrangementen met leveranciers een belangrijke wijze van verkopen. De twee geïnterviewde maatschappijen maken hier veel gebruik van. Verder zijn er nog leveranciers met een eigen leasemaatschappij, dit is de categorie 'captive'. Tot slot worden er nog direct producten via het kantorennet verkocht, waarbij de bank een soort intermediair is. Het gaat vaak om complexe producten. Door hun eigen leasemaatschappijen te introduceren proberen banken meer te cross-sellen.

Tabel 9: Leden van de NVL die actief zijn in verspanende sector

In de verspanende sector actieve leden van NVL
ABN-AMRO Lease
BNP Paribas Lease Group
CIT Group Nederland
De Lage Landen Financial Institutions
Deutsche Leasing Nederland
GE Artesia Bedrijfsfinancieringen
GE Capital
ING Lease Nederland
Key Equipment Finance Netherlands
SG Equipment Finance Benelux
Siemens Lease

<u>Distributiekanaal</u>	<u>bedrag</u>	<u>%</u>		
Bank kantorennet	1.529.600	41%		
Vendor	1.219.010	32%		
Captive	415.698	11%		
Direct	<u>600.276</u>	<u>16%</u>		
Totaal	3.764.584	100%		

<u>Contractgrootte</u>	<u>aantal</u>	<u>%</u>	<u>bedrag</u>	<u>%</u>
< 10.000	14.867	29%	61.250	2%
10.000-100.000	29.382	58%	1.160.165	31%
100.000-250.000	4.054	8%	633.716	17%
250.000-1 mln.	2.013	4%	905.560	24%
1 mln.-5 mln.	391	1%	739.635	20%
> 5 mln.	<u>33</u>	<u>0%</u>	<u>264.258</u>	<u>7%</u>
Totaal	50.700	100%	3.764.584	100%

Bedragen x € 1.000

Figuur 7: Jaarcijfers VNL 2010

Bij drie van de vier maatschappijen is in de meeste gevallen (medewerkers schatten het op 70-80% van de gevallen) sprake van financiële lease. Bij een vierde maatschappij wordt altijd uitgegaan van operationele lease.

De keuze tussen financiële lease en operationele lease wordt bij de drie eerstgenoemde maatschappijen vooral bepaald door de gevolgen die dit heeft voor de balans van de onderneming. De maatschappij neemt bij beide constructies geen taken als onderhoud en verzekering op zich. De voorwaarden zijn bovendien zo gemaakt dat het voor de klant zeer ongunstig is de machine aan het einde van de periode niet over te nemen, zo blijkt uit verschillende interviews. Bij de vierde maatschappij geldt ook dat ervoor wordt gezorgd dat de klant ervoor zal kiezen de machine aan het

einde van de periode te kopen; gebeurt dit toch niet dan gebruiken ze het distributiekanaal van de leverancier waarmee ze samenwerken om de machine in de markt weg te zetten.

6.2.3 Kansen Dijk Consult

Geen van de leasemaatschappijen was direct betrokken bij aankoopkeuringen of onderhoud. In sommige gevallen worden er wel eisen gesteld aan het onderhoud. Het relatief kleine belang dat leasemaatschappijen hieraan lijken te hechten komt doordat leasemaatschappijen zelden met een machine blijven zitten. Dit gebeurt alleen in het geval van een faillissement of in het geval dat hun klant de machine aan het einde van de termijn niet wil kopen. Het contract is zo gemaakt dat dit laatste zelden voorkomt. Bij een partij komt het mogelijk iets vaker voor, omdat zij veel aan operationele lease doen. Deze partij gebruikt echter ook vooral vendor selling en de kans dat de leverancier een onafhankelijk meet- en adviesbureau erbij wil gebruiken, lijkt klein.

Samengevat is leasing vooral een financiële constructie, die wat betreft de aankoop en onderhoud geen grote gevolgen geeft. Bij faillissementen kan Dijk Consult in een aantal gevallen wel toegevoegde waarde bieden met waardebeoordelingen en een onafhankelijke keuringen. Het is de vraag echter of dit veel werk op zal leveren. Partijen die wel veel aan operationele lease doen, gebruiken het netwerk van de leverancier waarmee ze vendor afspraken hebben gemaakt voor de verkoop van een machine. Het ligt niet voor de hand dat Dijk Consult hier als derde partij bij betrokken zal worden.

6.3 Transportmaatschappijen

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op transportmaatschappijen. Zij vervoeren nieuwe of tweedehands machines. Bij dit vervoer kan er van alles mis gaan, waardoor de machine na het opbouwen niet meer goed functioneert. Dijk Consult kan voor en na het vervoer metingen verrichten, om de klant ervan te kunnen verzekeren dat de machine weer goed is opgeleverd. Door middel van interviews met twee bedrijven uit deze sector zal worden bekeken welke mogelijkheden er voor Dijk Consult zijn in deze sector.

6.3.1 Interviews

Met twee bedrijven is telefonisch gesproken: Koninklijke Saan en Convoi. Jan van Dam Transport is een grote partij in de markt voor machinetransport, waarschijnlijk de grootste. Dit wordt bevestigd door een van de andere transporteurs. Helaas was Jan van Dam Transport niet bereid mee te werken aan het onderzoek en kon enkel informatie van haar website worden gehaald.

Voor een van de geïnterviewde bedrijven is het vervoer van verspanende machines niet meer de hoofdactiviteit, maar het wordt nog wel gedaan. De markt is echter niet zo goed. De opbouw van een machine gebeurt nooit door het bedrijf. Het is vaak de leverancier die dit doet. Als er schade is dan wordt dit gedekt door de verzekering. Een 0-meting en controlemeting wordt wel eens gedaan bij tweedehands machines.

De medewerker bij het tweede bedrijf geeft ook aan dat de markt voor machineverhuizingen op dit moment plat ligt. Er worden ongeveer 2x per maand verspanende machines verhuisd. Zij leveren in ongeveer 80% van de gevallen turn key op, wat betekent dat zij zorgdraagt voor de opbouw van de machine. Er wordt na aflevering volgens een meetprotocol gemeten. Hiervoor hebben zij zelf

meetmiddelen en expertise beschikbaar, maar als de capaciteit onvoldoende is wordt dit aan een externe partij overgelaten.

Jan van Dam transport, dat niet betrokken was bij dit onderzoek gebruikt de slagzin 'WE COVER IT ALL', wat er op wijst dat zij ook de verantwoordelijkheid voor de opbouw op zich nemen. Dit blijkt ook uit beeldmateriaal op hun website.

6.3.2 Kansen Dijk Consult

Een van de geïnterviewde bedrijven wil niet betrokken zijn bij de opbouw. Zij laten dit aan andere partijen over en zullen weinig toegevoegde waarde zien in een onafhankelijk meetbedrijf. De tweede partij en Jan van Dam beloven machines op te kunnen bouwen. Deze partijen zijn voor Dijk Consult vooral interessant. Met onafhankelijke meetrapporten kan Dijk Consult waarde toevoegen. Deze waarde bestaat uit de zekerheid van een goede oplevering, en daarmee het beperken van risico's. Hiermee kan het transportbedrijf klantwaarde bieden aan haar klanten. Dijk Consult zal haar klantwaarde moeten communiceren en vervolgens moeten proberen in gesprek te komen met deze bedrijven.

6.4 Conclusies

Er zijn in dit hoofdstuk drie potentiële markten onderzocht, die vooraf kansrijk leken voor Dijk Consult. De verzekeringsmarkt biedt inderdaad kansen; Dijk Consult kan hier klantwaarde bieden met haar taxaties en onafhankelijke keuringen. Van de transportsector zijn minder gegevens gevonden, maar ook hier lijken zich kansen te bevinden. De leasebranche biedt weinig perspectief voor Dijk Consult, omdat leasemaatschappijen zich niet op aankoop- en onderhoudsniveau met de machines bezighouden. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op het communiceren van de klantwaarde aan verzekeringsmaatschappijen en transporteurs.

7. Marketingcommunicatieplan

In de vorige hoofdstukken is duidelijk geworden waar mogelijkheden voor Dijk Consult liggen en welke klantwaarde Dijk Consult kan bieden. In dit hoofdstuk wordt een plan gepresenteerd om de klantwaarde van Dijk Consult naar de bestaande markt en naar nieuwe markten te communiceren. Dit wordt gedaan per 'communicatiemiddel'.

7.1 Persoonlijke verkoop

Op de persoonlijke (face to face) verkoop rust grotendeels het verkoopsucces van Dijk Consult. Dhr. Dijk geeft al op diverse manieren invulling aan deze communicatievorm. Voorbeelden hiervan zijn de lezingen die hij houdt bij bijeenkomsten van directeurs van verspanende bedrijven en zijn aanwezigheid op beurzen. Hiermee worden waardevolle contacten gelegd. In een b2b omgeving is persoonlijke verkoop belangrijk; in de relatief kleine wereld van de metaalwereld is dit ook zeker het geval. Het is daarom goed om deze vorm van verkoop door te zetten.

7.2 Advertentiecampagne

Om een grotere naamsbekendheid te krijgen, moet adverteren (inclusief direct marketing) een plek krijgen in de promotiemix van Dijk Consult. Het is de bedoeling dat potentiële klanten bewust worden gemaakt van de diensten van Dijk Consult en geïnteresseerd raken. Dit moet ertoe leiden dat ze contact opnemen met Dijk Consult, om meer te weten te komen. Voor het bepalen van de juiste advertentiecampagne wordt het stappenplan gevolgd, dat eerder in de theorie is gepresenteerd:

1. Vaststellen van de doelen van de campagne en het definiëren van de doelgroep/mark.
2. Vaststellen van het advertentiebudget
3. Ontwikkelen van de boodschap
4. Selecteren van de media
5. Evalueren van de effectiviteit

In deze paragraaf zullen de stappen één voor één worden langsgelopen.

7.2.1 Vaststellen doelen en doelgroep

De campagne moet een bijdrage leveren aan de verdere groei van Dijk Consult. Het doel van de campagne is tweeledig: meer naamsbekendheid en het in contact komen met potentiële klanten.

De doelgroep bestaat allereerst uit *bedrijven in de verspanende sector*. De maritieme sector en de vliegtuigindustrie zijn specifieke branches binnen deze sector die erg interessant zijn voor Dijk Consult. Binnen deze bedrijven is het de bedoeling dat de verantwoordelijke voor de aankoop en het onderhoud van machines bereikt wordt. Dit is in de meeste gevallen de productiemanager of bedrijfsleider.

Naast de bedrijven in de verspanende sector zijn er nog twee andere doelgroepen: *technische verzekeraars* en *transporteurs*. Bij de relatief grote verzekeringsmaatschappijen zijn de leidinggevende op de afdeling technische verzekeringen degene die bereikt moeten worden. Bij de relatief kleine transporteurs is dit waarschijnlijk vaker het algemene management.

7.2.2 Vaststellen budget

Zoals aangegeven in de theorie zijn er verschillende methodes om het budget vast te stellen. Een van de methodes is het nagaan of de extra investering zal worden terugverdiend met extra opdrachten. Dit is van te voren nooit met zekerheid te zeggen, maar een investering van enkele duizenden euro's per jaar (enkele procenten van de bruto jaaromzet) lijkt redelijk voor een bedrijf dat verder wil groeien. Met één of twee nieuwe klanten naar aanleiding van de campagne is het bedrag dan weer terugverdiend. Naast de financiële investering zullen de plannen ook tijd vergen. Door slimme communicatiemethodes is (direct marketing) kunnen deze kosten verkleind, maar niet weggenomen, worden.

7.2.3 Ontwikkelen boodschap

Er zijn bij de eerste stap drie doelgroepen vastgesteld: bedrijven in de verspanende sector, technische verzekeraars en transportmaatschappijen. Er zullen in deze subparagraaf per doelgroep verkoopboodschappen worden bepaald. Eerst zullen echter een paar algemene opmerkingen worden gemaakt.

De diensten van Dijk Consult zorgen ervoor dat de klant risico's beter beheerst. Dit doet Dijk Consult met haar *kennis van geometrie, onafhankelijkheid* en *algemene advies*. Het wijzen op de gevaren en het inspelen op de angst is een effectieve methode om diensten te verkopen, zo blijkt uit de literatuur. De boodschap voor de meeste diensten kan dan ook bestaan uit het wijzen op een gevaarlijk risico en het geven van de oplossing van Dijk Consult. Met het schetsen van een situatie die klanten eerder zijn tegengekomen wordt de dienst tastbaarder gemaakt. Om potentiële klanten te overtuigen dat de dienst specifiek bij Dijk Consult moet worden afgenomen, zal er ook gewezen moeten worden op voordelen die de dienst t.o.v. concurrerende diensten heeft.

Er geldt voor elke doelgroep en voor elke dienst dat er altijd moet worden geprobeerd de dienst *tastbaar* te maken, door bijvoorbeeld foto's van medewerkers, apparatuur of gebouwen te gebruiken op promotiemateriaal. Ook kunnen er *concrete, herkenbare situaties* worden gebruikt, bijvoorbeeld het beeld van een tweedehands machine, waar allerlei gebreken en gevolgen bij zijn geschreven. Tot slot, maar misschien wel het meest belangrijk, is dat er gebruik wordt gemaakt van *tevreden klanten*, door bijvoorbeeld statements van hen (met toestemming) af te drukken in folders.

Verspanende sector

Per dienst die wordt geleverd aan de verspanende sector, zal hieronder worden uitgelegd wat de specifieke boodschap kan zijn.

Advies bij aanschaf

Het advies bij aanschaf voorkomt dat grote investeringen in verkeerde machines worden gestoken. Niet alle bedrijven zullen dit als echte meerwaarde zien, omdat zij zelf genoeg ervaring hebben met de aankoop van machines. Deze bedrijven kan Dijk Consult met deze dienst niets bieden. Bedrijven die hier minder ervaring mee hebben kan gewezen worden op de zaken die fout kunnen gaan. De boodschap is: de gestructureerde aanpak van Dijk Consult beperkt het risico op verkeerde investeringen.

Afnamekeuringen

De afnamekeuring voorkomt dat problemen met een verkeerd afgeleverde machine op het bord van de koper terecht komt en dat deze met veel schade en kosten blijft zitten. De boodschap is dus opnieuw: een keuring van Dijk Consult beperkt de genoemde risico's. Deze boodschap alleen onderscheidt de afnamekeuring van Dijk Consult echter niet van een door het bedrijf zelf uitgevoerde afnamekeuring. Allereerst kan er, om de klantwaarde in deze gevallen duidelijk te maken, gewezen worden op het belang van een *onafhankelijke* keuring, die ook door de leverancier wordt geaccepteerd. Verder kan mogelijk gewezen worden op de grote expertise van Dijk Consult met afnamekeuringen, waarmee gesuggereerd wordt dat hiermee meer aan het licht komt dan bij intern uitgevoerde keuringen. Ook onderhoudsbedrijven kunnen afnamekeuringen uitvoeren. Voordelen van Dijk Consult ten opzichte van onderhoudsbedrijven zijn niet direct uit het onderzoek naar voren gekomen, maar een mogelijk voordeel is dat Dijk Consult een grote, algemene expertise heeft in geometrie en nauwkeurigheid en hierdoor beter in staat is de machine op deze specifieke punten te controleren.

Aankoopkeuringen

De aankoopkeuring voorkomt dat de koper met een slechte machine en torenhoge kosten komt te zitten. De boodschap is weer: de dienst van Dijk Consult beperkt de genoemde risico's. Voordelen die Dijk Consult mogelijk biedt t.o.v. onderhoudsbedrijven zijn niet direct uit het onderzoek naar voren gekomen, maar mogelijk is de ervaring van Dijk Consult met het kopen van tweedehands machines, waardoor zij de valkuilen beter kent en beter advies kan geven, een voordeel.

Inspecties en kallibraties

Inspecties en kallibraties bieden zekerheid m.b.t. de kwaliteit van de producten die met de machine worden gemaakt. De boodschap moet echter aangevuld worden, om de dienst meer onderscheidend te maken dan die van onderhoudsbedrijven en leveranciers. Mogelijk is de onafhankelijkheid van de meetrapporten een toegevoegde waarde en komt een onafhankelijk gekeurde machine goed op afnemers over.

Verzekeraars

De boodschap voor verzekeraars is dat Dijk Consult als onafhankelijk expert op het gebied van verspanende machines taxaties en 0-metingen kan uitvoeren en in geval van schade als onafhankelijke expert kan optreden. De klantwaarde van Dijk Consult kan de expertise in de verspanende sector zijn, waardoor er betere taxaties en keuringen kunnen worden uitgevoerd. Een ander mogelijk voordeel is de ervaring die Dijk Consult heeft met conflictsituaties, zoals rechtszaken. Hierbij is Dijk Consult in staat gebleken verschillende partijen bij elkaar te brengen.

Machinetransporteurs

De boodschap voor machinetransporteurs is dat Dijk Consult hun klanten de zekerheid kan bieden dat de machine goed is afgeleverd. Bovendien heeft ook de transporteur snel na aflevering de onafhankelijke verzekering dat er niets verkeerd is gegaan.

7.2.4 Selecteren media

Twee communicatiemiddelen die in de literatuur worden genoemd lijken specifiek interessant voor Dijk Consult. Dat is het *adverteren in vakbladen* en *direct mail*.

Adverteren is echter niet goedkoop. Om het prijsniveau te illustreren is in tabel 10 weergegeven wat het kost om te adverteren in het vakblad MetaalMegazine, een informatiemail van MetaalMagazine en het vakblad Maritiem Nederland. De prijs die weergegeven wordt betreft de prijs voor één keer adverteren. Wanneer er vaker wordt geadverteerd geldt in alle gevallen een korting. Maritiem Nederland is per verspreid nummer aanmerkelijk goedkoper dan MetaalMagazine. Helaas is de lezer voor Dijk Consult vaak minder interessant, omdat het blad veel verspreid wordt onder studenten en starters, partijen die geen gebruik zullen willen maken van de diensten van Dijk Consult. Een advertentie in de informatiemail is per nummer beduidend goedkoper dan een advertentie in een vakblad. Doordat een informatiemail gratis is, wordt de informatiemail waarschijnlijk wel minder goed gelezen.

Tabel 10: Advertentiekosten in euro's

	Soort uitgave	Oplage	Advertentie	Prijs totaal	Kosten per verspreid nummer
MetaalMagazine	Hardcopy	4327	1/2 pagina, opbouwkleur	2042	0,47
MetaalMagazine	E-mail	7300	Banner in tekst	402	0,055
Maritiem Nederland	Hardcopy	5309	1/2 pagina, opbouwkleur	1050	0,20

Het effect van adverteren wordt groter naarmate er vaker wordt geadverteerd, maar op een gegeven moment is er wel een verzadigingspunt bereikt. Stel dat er zes maal een advertentie wordt geplaatst. De kosten bij MetaalMagazine lopen dan op tot meer dan tienduizend euro. Als we van de vuistregel uitgaan dat ongeveer 40% van het budget wordt besteed aan advertenties in vakbladen, dan zou het totale budget rond de 25.000 euro moeten liggen. Dit is niet het geval. Adverteren in vakbladen lijkt dan ook niet realistisch. Adverteren in een nieuwsbrief valt misschien wel binnen het budget. Hiermee kunnen tijdelijk extra bezoekers naar de website geleid worden.

Direct marketing is wel interessant voor Dijk Consult. Het voordeel van persoonlijke verkoop, een persoonlijke boodschap voor de ontvanger, wordt gecombineerd met de tijdwinst en het grotere bereik dat een massamedium heeft. Het idee kan op de volgende wijze worden uitgevoerd:

- Er wordt een database aangelegd met bedrijven in de verspanende sector, verzekeraars en transporteurs met daarin opgenomen een specifieke persoon die benaderd kan worden.
- Naar iedere doelgroep (verspanende bedrijven, verzekeraars en transporteurs) wordt een aan deze groep aangepaste folder en brief per post gestuurd.
- De geïnteresseerde ontvanger kan meer informatie vinden op de website of direct telefonisch of per e-mail contact opnemen met Dijk Consult.
- De groep verzekeraars en transporteurs is relatief klein en kan, ook als er geen reactie is geweest, nog eens worden gebeld. Er kan worden verwezen naar de aanbieding die eerder is gedaan en gevraagd worden wat men hier van vindt. Mochten zij toch geïnteresseerd zijn, dan kan geprobeerd worden een afspraak te maken.

Het is de bedoeling dat de aanbieding persoonlijk wordt geadresseerd aan de verantwoordelijke binnen het bedrijf. Mocht het niet mogelijk zijn er achter te komen wie precies de verantwoordelijke is die bereikt moet worden, dan kan er ook een algemene functietitel als geadresseerde worden gegeven. Slechts een klein gedeelte zal naar verwachting reageren. De groep bedrijven die benaderd wordt is daarom bij voorkeur erg groot (te denken valt aan ongeveer 10 technische verzekeraars, 5 transportbedrijven en 100 bedrijven in de verspanende sector).

7.2.5 Evalueren effectiviteit

Aan de hand van het aantal reacties naar aanleiding van de campagne wordt duidelijk hoe effectief de campagne was. Daarnaast was het genereren van naamsbekendheid ook een van de doelen van de campagne. Of dit is gelukt is lastig te bepalen, zonder hier buitensporig veel energie in te steken.

7.3 Website

Wanneer bedrijven een nieuwe dienstverlener nodig hebben, dan is de website een van de manieren om hiermee in contact te komen, bleek uit de interviews met potentiële klanten. Een vindbare en goede website is daarom erg belangrijk. Het zoeken op Google naar termen als 'aankoopkeuring machine', 'afnamekeuring machine', 'machine inspectie' geeft Dijk Consult weer op de eerste pagina. Wordt er echter gezocht op 'machine geometrie' dan komen enkel concurrenten in beeld. De zoekmachineresultaten kunnen dus nog iets worden verbeterd.

De beloftes, de inhoud en de opmaak op de website moet gelijk zijn aan dat van ander promotiemateriaal. Dit is al het geval. Er kan wel meer gebruik worden gemaakt van de extra mogelijkheden die een website biedt. Er is meer ruimte beschikbaar dan op een folder, dus kunnen er uitgebreidere meningen van ervaren klanten worden weergegeven. Ook kan de website extra interessant worden gemaakt met artikelen uit vakbladen die geschreven zijn door dhr. Dijk. Tot slot zou de functionaliteit voor het aanmelden voor de nieuwsbrief kunnen worden toegevoegd.

7.4 Publieke relaties

Dhr. Dijk geeft hier op dit moment al invulling aan door artikelen te schrijven voor verschillende vakbladen. Dit is gratis reclame voor Dijk Consult. Het is verstandig deze activiteiten voort te zetten.

7.5 Samenvatting plan

De *propositie* van de diensten kan verbeteren door duidelijker te communiceren welke voordelen zij hebben ten opzichte van alternatieven. De boodschap op bijvoorbeeld informatiefolders en de website kan verder worden verbeterd door *ervaringen van tevreden klanten* en meer *tastbare bewijzen* toe te voegen.

Persoonlijke verkoop is en blijft de belangrijkste pijler van het verkoopproces. Het blijft dus belangrijk om (potentiële) klanten persoonlijk te blijven ontmoeten. Om een grotere groep potentiële klanten te bereiken zal er meer met *direct marketing* worden gewerkt. Deze methode kan worden toegepast bij bedrijven in de verspanende sector, technische verzekeraars en transporteurs. Het laten zetten van advertenties in vakbladen is erg duur en loont waarschijnlijk niet.

In tabel 11 is een prioriteitenlijst weergegeven. Voordat potentiële klanten benaderd worden, kunnen er met relatief weinig moeite verbeteringen in de boodschap worden doorgevoerd (zie 7.2.3). Daarna wordt aangeraden interessante bedrijven in de maritieme sector en vliegtuigindustrie

te benaderen middels direct marketing. Tot slot kunnen technische verzekeraars en transportmaatschappijen, eveneens middels direct marketing, benaderd worden.

Tabel 11: Veranderingen in de marketingcommunicatie

Prioriteit	Activiteit
1	Verbeteren marketingcommunicatieboodschap
2	Benaderen bedrijven maritieme sector (direct marketing)
3	Benaderen bedrijven vliegtuigindustrie (direct marketing)
4	Benaderen technische verzekeraars (direct marketing)
5	Benaderen transporteurs (direct marketing)

8. Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van het onderzoek worden besproken. Tevens zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid van de conclusies.

8.1 Conclusies

De doelstelling van dit rapport was het inventariseren van de groeimogelijkheden voor Dijk Consult. Hiervoor is de huidige markt geïnterviewd, zijn potentiële markten geïdentificeerd en vervolgens geïnterviewd, is de huidige klantwaarde gemeten en zijn bovendien aanbevelingen gedaan voor het vergroten en communiceren van klantwaarde.

De huidige markt is te verdelen in de metaalproductenindustrie en de machine-industrie. Dijk Consult blijkt in vergelijking met de grootte van deze twee markten (totaal meer dan tienduizend bedrijven, hoewel niet allemaal productiebedrijven met verspanende machines) maar een klein deel te bedienen (ongeveer 45 bedrijven). In de bestaande markt is er dus nog groei mogelijk. De bestaande klanten van Dijk Consult zijn ook te segmenteren op hun afzetmarkt. Dijk Consult heeft klanten die produceren voor de volgende afzetmarkten: maritiem/offshore, kernenergie, vliegtuigindustrie, industriële componenten, machineleverantie en onderzoek (in volgorde van aandeel in bruto omzet). Hiervan blijkt het in ieder geval mogelijk om in de maritieme sector en de vliegtuigindustrie te groeien. Uit een inventarisatie van de jaarrapporten van de brancheverenigingen in deze sectoren blijkt dat zich in de vliegtuigindustrie maximaal veertig potentiële klanten bevinden en dat dit er in de maritieme sector, die veel groter is, waarschijnlijk nog meer zijn. Of de andere afzetmarkten ook groeimogelijkheden hebben is niet, of in het geval van de markt voor industriële componenten onvoldoende, onderzocht.

Van een drietal potentiële markten zijn de mogelijkheden voor de Dijk Consult geïnterviewd: de lease-, verzekerings- en transportmarkt. Deze markten zijn slechts een selectie van een groter aantal mogelijke markten en zijn gekozen omdat ze naar aanleiding van gesprekken met dhr. Dijk het meeste perspectief leken te bieden. Van de onderzochte markten is vooral de verzekeringsmarkt kansrijk. Uit onderzoek bij de twee grootste technische verzekeraars bleek namelijk dat zij een aantal diensten die Dijk Consult aanbiedt nu extern uitvoeren. Dijk Consult kan hier met haar onafhankelijkheid en expertise op het gebied van verspanende machines klantwaarde bieden. Het is aannemelijk dat dit ook voor andere verzekeraars geldt, maar contact tussen Dijk Consult en deze partijen zal dit nog moeten bevestigen. Bovendien bleek uit interviews met potentiële klanten dat verzekeraars taxateurs naar de klanten sturen. Dit betekent dat Dijk Consult bij verzekeraars haar taxatiedienst onder de aandacht moet brengen. Aan transporteurs kan Dijk Consult ook klantwaarde leveren, maar exacte gegevens over de markt zijn helaas niet bekend. Bij leasemaatschappijen is geen vraag naar de diensten van Dijk Consult. Interviews bij de belangrijkste partijen in de markt wezen uit dat leasemaatschappijen zich niet met operationele zaken bezig houden.

Uit interviews met bestaande klanten blijkt dat de *onafhankelijkheid* van de rapportages één van de redenen is om gebruik te maken van de diensten van Dijk Consult. Ook de specifieke *expertise van machinegeometrie* en de *adviezen m.b.t. aankoop* zijn belangrijk, maar niet voor iedereen. De geïnterviewde klanten zijn tevreden over de dienstverlening.

Uit de interviews met potentiële klanten in de verspanende sector blijkt dat ook bedrijven die geen klant zijn bij Dijk Consult de klantwaarde van de diensten van Dijk Consult belangrijk vinden. Zij zagen echter vaak geen verschil tussen Dijk Consult en een extern onderhoudsbedrijf of eigen personeel dat keuringen uitvoert. In tabel 12 zijn de diensten met de klantwaarde volgens dhr. Dijk nogmaals weergegeven. De verschillen tussen de klantwaarde volgens dhr. Dijk en de perceptie van de potentiële klant zijn hier aan toegevoegd. Vanwege het feit dat de potentiële klanten het afnemen van taxaties aan verzekeraars overlieten, is deze dienst geen onderdeel van tabel 12. Overigens was men in sommige gevallen ook positief over de klantwaarde die Dijk Consult kan leveren aan hun bedrijf; de focus van de tabel ligt echter op de verbetermogelijkheden. De klantwaarde kan vooral vergroot worden door duidelijkere voordelen te bieden t.o.v. alternatieven.

Naast het onderzoek naar klantenwaarde is er ook onderzocht hoe de marketingcommunicatie er uit dient te zien. Persoonlijke verkoop en direct marketing zijn de belangrijkste middelen die moeten worden ingezet voor de promotie van de diensten van Dijk Consult. Dit zijn volgens de literatuur geschikte middelen voor het promoten van zakelijke dienstverlening. Aan persoonlijke verkoop wordt al goed invulling gegeven, maar direct marketing ter ondersteuning van de persoonlijke verkoop is er nog niet. Bij de promotie zal men verder meer gebruik moeten maken van tastbare bewijzen en ervaringen van tevreden klanten.

Tabel 12: Klantwaarde volgens potentiële klant

Dienst Dijk Consult	Toegevoegde volgens dhr. Dijk	Reactie potentiële klant
Advies bij aanschaf	Maximale inzetbaarheid	Onafhankelijk expert is niet nodig, want zelf ervaring en expertise
Afnamekeuringen	Zekerheid m.b.t. geleverde kwaliteit	Eigen medewerkers of onderhoudsbureau bieden zelfde klantwaarde.
Aankoopkeuring	Risico- en kosten beperkend	Eigen medewerkers of onderhoudsbureau bieden zelfde klantwaarde.
Inspectie en Kallibratie	Voorspelbare nauwkeurigheid	Eigen onderhoudsbureau biedt zelfde klantwaarde

8.2 Discussie

De uitkomsten van het onderzoek onder bestaande klanten zijn gebaseerd op interviews met medewerkers van drie klanten, op een totaal van meer dan veertig klanten. De gesprekken geven, door de relatief kleine steekproef, mogelijk geen getrouw beeld van de gemiddelde klantwaardeperceptie van alle klanten. Voor een tevredenheidonderzoek onder de klanten van Dijk Consult was de steekproefgrootte te klein geweest, echter voor dit onderzoek voldeed de steekproefgrootte, omdat een marktoriëntatie het voornaamste doel was.

De uitkomsten van het onderzoek onder potentiële klanten is gebaseerd op vier interviews met potentiële klanten. Ook hier geldt dat er sprake is van een relatief kleine steekproefgrootte. Hierdoor kunnen geen uitspraken over de hele markt worden gedaan. De uitkomsten geven echter wel een indicatie van punten die verspanende bedrijven belangrijk vinden. Het is niet met zekerheid te zeggen of deze punten allemaal door alle bedrijven in de sector worden gedeeld en ook niet of de lijst volledig is. Deze zekerheid is lastig te verkrijgen en bovendien niet noodzakelijk. De uitkomsten brachten een aantal aandachtspunten aan het licht waarmee de marketingboodschap, in ieder geval voor een aantal bedrijven, kan worden verbeterd.

9. Aanbevelingen

In dit verslag is een inventarisatie gepresenteerd van de mogelijkheden voor Dijk Consult om *zelfstandig* verder te groeien. Een *samenwerkingsverband* met een andere partij biedt ook mogelijkheden. Een voorbeeld van een organisatie waar Dijk Consult mee zou kunnen samenwerken is Det Norske Veritas (DNV). Zij houden zich bezig met het identificeren, beoordelen en adviseren over het beheren van risico's en geven onder meer certificaten voor onderdelen af aan bedrijven in de maritieme sector. Dijk Consult kan deze organisatie waarde bieden met haar specialistische kennis op het gebied van verspanende machines, terwijl de betreffende organisatie op haar beurt Dijk Consult kan helpen met het bereiken van een grote groep potentiële klanten. Een ander voorbeeld is Accuracy for Machines (AfM), een Duits bedrijf dat net als Dijk Consult metingen verricht aan machines. Door een krachtenbundeling met deze partij zou Dijk Consult bepaalde diensten voor deze onderneming in Nederland kunnen aanbieden. Om de precieze mogelijkheden voor samenwerking in kaart te brengen zal nader onderzoek moeten worden verricht.

Een belangrijk aandachtspunt bij de groei van een dienstverlener is het personeel. Bij een dienstverlenend bedrijf is degene die het product 'maakt' ook gelijk degene die het contact heeft met de klant. Dit in tegenstelling tot een bedrijf dat een fysiek product maakt: hier is de maker van het product meestal iemand anders dan de verkoper van het product. Het personeel moet daarom goed in staat zijn de diensten van Dijk Consult te verkopen en moet de kennis en het enthousiasme hebben om de klantwaarde te communiceren. Nieuwe personeelsleden hebben meestal een technische achtergrond en geen ervaring met verkopen. Het is belangrijk dat zij deze vaardigheden leren. Een cursus verkopen, bijvoorbeeld de cursus die wordt aangeboden door MKB Nederland, kan hieraan bijdragen.

Er is in dit rapport geen aandacht geschonken aan enkele interessante afzetmarkten binnen de verspanende sector, zoals de afzetmarkt voor matrijzen en de automotive industrie. Verder onderzoek kan uitwijzen of het interessant is om in deze markten actief te promoten. Het lijkt echter zinvoller om nu concreet aan de slag te gaan door het marketingcommunicatieplan uit te voeren en bedrijven, ook in deze markten, proberen te bereiken. Uit de reacties van de bedrijven zal blijken of men inderdaad klantwaarde vindt in de diensten van Dijk Consult.

Literatuurlijst

Ansoff, H.I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.

ABN AMRO. (2011). *Sectoren* . Opgeroepen op juli 1, 2011, van ABN AMRO:
[http://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/sectoren/introductie.html#nav=Zak bedr
 introductie:men:zakelijk/sectoren/introductie.html](http://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/sectoren/introductie.html#nav=Zak%20bedr%20introductie:men:zakelijk/sectoren/introductie.html)

Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review* .

Best, R. (2009). *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. Pearson Prentice Hall.

Breur, T. (2006). The importance of focus for generating customer value. *Journal of Financial Services Marketing* , 64-71.

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (1998). *Business Marketing Management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Orlando: The Dryden Press.

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Context. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 293-311.

Netherlands Aerospace Group. (sd). Jaarverslag 2009.

Porter, M. E. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 204-211.

Rabobank. (2011, Maart 1). *Branches*. Opgeroepen op 1 mei 2011, van Rabobank:
<http://www.rabobank.nl/bedrijven/kennis/branches>

Scheepsbouw Nederland. (sd). Jaarverslag 2010.

Uлага, W., & Chacour, S. (2001). Measuring Customer Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management* , 525-540.

Wikipedia. (sd). Opgeroepen op mei 18, 2011, van Customer value proposition:
http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_value_proposition

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 139-153.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.

Bijlage I: Klantwaarde vragenlijst

			Gewicht (1-10)	Huidige invulling (1-10)	Onafhankelijk meet- en adviesbureau (1-10)	Omschrijving huidige invulling
Product	Aankoop nieuwe machine	Formuleren van eisen				
		Kiezen meest geschikte machine				
		Afspreken koopvoorwaarden				
		Beperken risico verkeerde machine				
		Beperken risico verkeerde afspraken				
		Onafhankelijk advies				
	Ingebruikname	Controle machine voor gebruik				
		Goede oplevering onafh. vastgesteld				
		Beperken risico afwijking in product				
		Beperken risico conflict met fabrikant				
	Aankoop tweedehands machine	Nagaan geschiktheid machine				
		Waardebepaling				
		Onderhoudsmogelijkheden				
		Beperken risico conflict met verkoper				
		Beperken risico verborgen gebreken				
		Inzicht in geschiedenis machine				
		Kostenoverzicht				
	Inspecties en kallibratie	Inzicht in staat machine				
		Geavanceerde meetmiddelen				
		Beperken risico's productafwijkingen				
		Beperken risico's machineschade				
		Tegemoetkomen eisen afnemers				
	Taxaties oude machines	Beëdigd taxateur				
		Inzicht in staat machine				
Service	After sales	Oplossen problemen				
		Verbeteren dienstverlening				
	Beschikbaarheid en levering	Bereikbaarheid				
		Beschikbaarheid				
		Inzetbaarheid				
	Transactie services	x				
Bedrijf		Imago algemeen				
		Persoonlijke relaties				
		Betrouwbaarheid				
		Communicatie/marketing				

Definities invulschema en overige vragen

Machineaankoop

Welke activiteiten en aspecten zijn voor u van belang bij de aankoop van een nieuwe machine?

Formuleren van eisen

Het formuleren van de technische eisen waaraan de nieuwe machine moet voldoen

Kiezen meest geschikte machine

Het vinden van de meest geschikte machine volgens het programma van eisen.

Afspreken koopvoorwaarden

Door onderhandelen een goed koopcontract overeenkomen met de leverancier

Beperken risico verkeerde machine

Het minimaliseren van het risico van het kopen van een machine die gedeeltelijk of helemaal ongeschikt blijkt te zijn voor het maken van de gewenste producten.

Beperken risico verkeerde afspraken

Het minimaliseren van het risico van onduidelijkheden of verkeerde voorwaarden in het koopcontract met de leverancier

Onafhankelijk advies

De adviseur heeft geen belang bij de uitkomst van het advies.

Voor ingebruikname

Welke activiteiten en aspecten zijn voor u van belang bij/voor de ingebruikname van een nieuwe machine?

Controle opgeleverde machine voor gebruik

Het controleren van de machine na de oplevering door de leverancier op tekortkomen t.o.v. de specificaties.

Goede oplevering onafhankelijk vastgesteld

De vaststelling door een onafhankelijke instantie dat de geleverde machine volgens de specificaties is geleverd

Beperken risico afwijking in product

Het beperken van het risico van productafwijkingen door een verkeerd afgeleverde machine

Beperken risico conflict met fabrikant

Het beperken van het risico van een geschil met de fabrikant over de geleverde machine

Aanschaf tweedehands machine

Welke activiteiten en aspecten zijn voor u van belang bij de aanschaf van een tweedehands machine?

Nagaan geschiktheid machine

Het beoordelen van de geschiktheid van de machine voor uw processen

Waardebepaling

Het bepalen van de marktwaarde van de aangeboden machine

Onderhoudsmogelijkheden

Het nagaan van de mogelijkheden om de machine te onderhouden. Zijn er nog onderdelen beschikbaar?

Beperken risico conflict met verkoper

Het beperken van het risico van een geschil met de verkoper van de machine.

Beperken risico verborgen gebreken

Het minimaliseren van het risico op verborgen gebreken van de machine

Inzicht in geschiedenis machine

Het verkrijgen van inzicht in de historie van de machine (o.a. onderhoud)

Kostenoverzicht

Het verkrijgen van een overzicht van de totale kosten om de machine in uw bedrijf draaiend te krijgen.

Inspecties en kalibratie

Welke aspecten en activiteiten zijn voor u van belang bij het vasthouden van de nauwkeurigheid van machines?

Inzicht in staat machine

Het verkrijgen van inzicht in de onderhoudsstaat en nauwkeurigheid van de machine.

Geavanceerde meetmiddelen

Het gebruiken van geavanceerde meetmiddelen om de nauwkeurigheid van de machine te bepalen.

Beperken risico's productafwijkingen

Het beperken van het risico op productafwijkingen

Beperken risico's machineschade

Het beperken van het risico op machineschade als gevolg van slecht onderhoud

Tegemoetkomen eisen afnemers

Het tegemoetkomen aan eisen van afnemers m.b.t. inspecties nauwkeurigheid en onderhoud van machines

Taxaties oude machines

Welke aspecten en activiteiten bij de taxatie van een machine zijn voor u van belang?

Beëdigd taxateur

Het laten uitvoeren van de taxatie door een beëdigd taxateur

Inzicht staat machine

Het verkrijgen van inzicht in de onderhoudsstaat en nauwkeurigheid van de machine.

After sales

Welke aspecten en activiteiten nadat de dienst is geleverd zijn voor u van belang?

Oplossen van problemen

Het snel en goed oplossen van eventuele problemen

Verbeteren dienstverlening

Door feedback komen tot een verbetering van de dienst

Beschikbaarheid en levering

Welke aspecten met betrekking tot de beschikbaarheid en levering zijn voor u van belang?

Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van de dienstverlener

Beschikbaarheid

De beschikbaarheid van de dienstverlener

Inzetbaarheid

De inzetbaarheid van de dienstverlener op verschillende plaatsen

Bedrijf

Welke aspecten van het dienstverlenende bedrijf zijn voor u van belang?

Imago

Het algehele imago van de dienstverlener

Persoonlijke relaties

De persoonlijke relaties met medewerkers van de dienstverlener

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de dienstverlener

Communicatie/Marketing

De zichtbaarheid van de dienstverlener

Overige vragen aan potentiële klanten:

Bent u Dijk Consult wel eens ergens tegengekomen? Waar?

Leken de diensten van Dijk Consult u toen interessant? Waarom wel/niet?

Dacht u dat deze diensten belangrijke toegevoegde waarde voor u konden leveren?

Waarom hebt u uiteindelijk geen gebruik gemaakt van de diensten van Dijk Consult?

Bijlage II: Klantwaarde huidige klanten

De potentiële klanten worden in dit verslag niet bij hun werkelijke naam genoemd, maar aangesproken als bedrijf A, B, C. Per bedrijf wordt een samenvatting van het interview weergegeven.

Klant A

Dit bedrijf produceert onderdelen voor de offshore en maritieme industrie. Er wordt specifiek geproduceerd voor de eisen van de klant. Dijk Consult voert vooral afname- en garantiekeuringen uit. Er is gesproken over het verminderen van afkeur van producten. Er is onlangs een programma opgestart om beter in beeld te krijgen wat de oorzaken van afkeur zijn. Daarnaast is er gesproken over de aankoop van nieuwe machines. De afname- en garantiekeuringen zijn vooral waardevol door de onafhankelijkheid van Dijk Consult. Veel keuringen zouden zelf ook uitgevoerd kunnen worden, maar dan is er snel een conflict over bijvoorbeeld hoe er gemeten wordt. Een onafhankelijke partij biedt dus meerwaarde, al is het zelfs de vraag of je Dijk Consult geheel onafhankelijk kunt noemen als deze wordt betaald door de afnemer. De onafhankelijkheid kan dus nog worden verbeterd door hierover andere afspraken over te maken.

Klant B

Dit bedrijf produceert slangenpompen voor de hele wereld. Het proces is ver geautomatiseerd en er wordt steeds meer manarm geproduceerd. Dhr. Dijk en de geïnterviewde kennen elkaar al jaren en hebben een nauwe band. Dijk Consult voert verschillende diensten voor het bedrijf uit. Bij de aankoop van zowel nieuwe als tweedehands machines worden veelal afnamekeuringen gedaan door Dijk Consult. De onafhankelijkheid van Dijk Consult is hierbij van zeer groot belang. Er wordt aan toegevoegd dat het verder waardevol is dat Dijk Consult meedenkt over de geschiktheid van de machine en dat het contract goed nagelopen wordt. Na vele malen een machine te hebben aangeschaft, is de geïnterviewde ook zelf goed in staat de stappen te doorlopen.

Wat betreft het onderhoud wordt er nauw samengewerkt met de leverancier. Er zit gestandaardiseerde software op de machines. Wanneer er problemen zijn, kan de fabrikant letterlijk van afstand in de machine kijken. De lijnen zijn kort en problemen worden snel opgelost. Het correctieve onderhoud wordt zelf opgelost als dit mogelijk is, anders doet de leverancier dit. De leverancier voert ook jaarlijks het periodieke onderhoud uit. De inspectiekeuringen en kallibraties van Dijk Consult worden ongeveer tweejaarlijks uitgevoerd. Dit wordt gezien als aanvulling op het onderhoud.

Er zijn geen zaken gesignaleerd waar Dijk Consult direct extra toegevoegde waarde kan creëren. In het beoordelingsformulier werden alle aspecten van de dienstverlening van Dijk Consult die volgens de klant belangrijk zijn, als zeer goed beoordeeld. Wel geeft de geïnterviewde aan dat Dijk Consult uit moet kijken de onafhankelijkheid niet te verspelen, door bijvoorbeeld activiteiten als makelaar te ontplooiën.

Klant C

Dit bedrijf produceert grijpers, vooral voor het buitenland. De concurrentie probeert men voor te blijven door steeds weer nieuwe, innovatieve producten te ontwerpen. Dijk Consult heeft recentelijk een Quick Scan (inspectiekeuring) uitgevoerd voor een kotterbank en jaren geleden ook andere diensten. Binnenkort zal er een nieuwe machine worden aangeschaft, hier wordt Dijk Consult bij betrokken. De directeur geeft aan dat Dijk Consult er eigenlijk altijd bij betrokken wordt. De grootste

waarde van de dienst van Dijk Consult is de specialisatie van Gert Dijk in geometrische metingen. Daarnaast is het van belang dat hij onafhankelijk is. Hij heeft een zekere autoriteit, ook bij leveranciers. Niet iedereen is altijd blij met hem, maar hij wordt wel gewaardeerd. Hij trekt ook het algemene kennisniveau omhoog. Een trend in de metaalsector is dat bedrijven die middelgrote en grote series produceren het moeilijk hebben in Nederland door de grote prijsdruk. Er wordt dan ook vaak uitgeweken naar een land als India, waar het uurloon beduidend lager ligt. Producenten die enkelstuks of kleine series produceren doen het vaak vrij goed, net als fabrikanten van zeer grote series. Hij adviseert Gert Dijk om het vooral te zoeken bij high tech en high end klanten; deze groep is alleen niet ontzettend groot.

Bijlage III: Klantwaarde potentiële klanten

De potentiële klanten worden in dit verslag niet bij hun werkelijke naam genoemd, maar aangesproken als bedrijf A, B, C en D.

Een van de potentiële klanten, bedrijf C, heeft als bedrijf geen ervaring met Dijk Consult. De eigenaar kwam echter van een ander bedrijf, waar Dijk Consult diensten aan heeft verleend. Doordat hij kort (ongeveer een jaar) bij het nieuwe bedrijf zat, was het iets lastiger om te vertellen hoe bijvoorbeeld het aankoopproces in de praktijk verliep. Bovendien zaten ze ten tijde van het interview in een veranderproces. De antwoorden houden daarom vaak het midden tussen de oude en de nieuwe situatie.

Er is tijdens de interviews aan de geïnterviewden gevraagd om een vragenlijst in te vullen. In dit hoofdstuk staan de resultaten gepresenteerd. Bedrijven konden drie scores per criterium geven: een gewicht (1e kolom), een waardering voor de huidige invulling (2e kolom) en een verwachting van de prestaties van een onafhankelijk meet- en adviesbureau (3e kolom). De 1^e en 2^e kolom zijn door de bedrijven A, B, en C bijna volledig ingevuld. De 3^e kolom is niet geheel ingevuld door bedrijf C, voornamelijk vanwege tijdgebrek. Verder heeft bedrijf D meerdere kolommen niet geheel ingevuld. Dit is niet heel erg. Het invullen van een model was geen doel op zich, maar vooral een middel om op een systematische manier data te verzamelen. De begeleidende antwoorden zijn daarom erg belangrijk.

Aankoop nieuwe machines

Aankoop nieuwe machine	A			B			C			D		
Formuleren van eisen	4	2	2	8	7	7	10	7	-	9	8	-
Vinden optimale machine	8	8	7	9	8	7	8	7	-	9	8	-
Onderhandelen koopvoorwaarden	5	4	9	9	9	8	2	10	-	7	8	-
Beperken risico verkeerde machine	7	9	7	8	8	8	2	10	-	-	-	-
Beperken risico verkeerde afspraken	5	7	9	8	8	7	2	10	-	-	-	-
Onafhankelijk advies	2	-	7	3	3	3	8	7	9	-	-	-

Bedrijf A

Er wordt op directieniveau vrij spontaan 'op een vrijdagmiddag' besloten dat er eigenlijk een machine bij moet komen. Er zijn maar een paar fabrikanten, die allemaal in dezelfde streek in Duitsland liggen. Hun wordt een offerte gevraagd, waarbij de levertijd belangrijk is. Vervolgens rijdt een van de eigenaren met de technische specialist naar Duitsland. Hier wordt de machine gedefinieerd en wordt een prijs gegeven. Er zijn dus geen volledige specificaties vooraf gedefinieerd. Er wordt wel veel gepraat met soortgelijke bedrijven, over bijvoorbeeld de prijs die andere bedrijven betalen voor een bepaalde machine.

"Is dit de juiste manier? Nee. Is dit de manier hoe veel MKB-bedrijven het doen? Ja. Zouden MKB-bedrijven niet veel meer moeten professionaliseren in dit soort dingen? Ja. Alleen er wordt te weinig prioriteit aan gegeven om dit te doen."

De eigenaar geeft toe dat achteraf wel eens een verkeerde aankoop wordt gedaan. Zo is in 2008 een machine gekocht die minder flexibiliteit heeft dan gedacht, waardoor het veel tijd kost om de machine om te bouwen. Daar had achteraf gezien meer aandacht aan moeten worden besteed, maar deze tijd is er niet. Een consultant is hiervoor ook niet een optie, want *'niemand in Nederland, met uitzondering van de mensen die bij dit bedrijf werken, weet hoe een vertandingmachine er uit zou moeten zien.'* Een consultant kan wel van dienst zijn door te vragen of er over bepaalde zaken goed is nagedacht, maar dan kost het nog steeds het bedrijf te veel tijd.

Dijk Consult lijkt waarde te kunnen toevoegen door het proces te professionaliseren. De contracten en afspraken zijn dan beter en door middel van een goed stappenplan en het stellen van de juiste vragen (hebt u daar aan gedacht?) kan het risico op een verkeerde aankoop worden teruggedrongen. Hier ziet het bedrijf een extern bureau beter scoren dan zij zelf. Voor een buitenstaander lijkt het duidelijk dat de voordelen van een goed aankooptraject groter zijn dan de kosten, het gaat om investeringen die vaak groter zijn dan een miljoen euro, maar de ondernemer zelf lijkt een andere balans op te maken. Hij denkt bovendien dat advies voor hem minder van waarde zal zijn, omdat hij ervaring heeft met het verkopen in deze branche. *'Voor andere bedrijven kan het zeker goed zijn'*.

Bedrijf B

In de aanschaffase is er eigenlijk geen hulp nodig. Er wordt met vaste klanten nagedacht wat er in de toekomst nodig is. De kennis is zelf in huis, een externe partij zou hetzelfde kunnen doen als zij zelf, maar zou minder weten van de specifieke eisen voor een machine voor dit bedrijf. Op dit moment wordt er heel af en toe contact opgenomen met een onderhoudsbureau als er vragen zijn.

Het lijkt niet mogelijk voor Dijk Consult om hier waarde toe te voegen, aangezien het bedrijf zelf tevreden is met de huidige aanschafprocedure en geen toegevoegde waarde van een externe consultant ziet.

Bedrijf C

Het formuleren van eisen en het hebben van een plan is het belangrijkste dat er is. Niet nadenken maar voorddenken. Bij het formuleren van eisen moet rekening gehouden worden met alle zaken die van belang zijn: afnameprotocollen, onderhoud, financiering etc. Als dit goed gebeurt dan gaat de rest wel goed. Er zijn harde en soft eisen. Een van de harde eisen is een uptime van 85%. Er wordt precies in een meetprotocol vastgelegd met de leverancier wat er wordt gemeten. Het advies van Dijk Consult is goed, maar na een aantal maal een machine aangeschaft te hebben kan iemand zelf een stappenplan opstellen.

Het lijkt erop dat Dijk Consult geen waarde kan toevoegen, omdat het proces door de eigenaar al volgens een strak plan wordt georganiseerd.

Bedrijf D

Voordat er een machine wordt gekocht wordt er onderzocht of er werk voor een bepaalde machine in de markt is. Het moeten multifunctionele machines zijn, geschikt voor enkelstuks productie. Voor grote machines is maar een kleine markt. Dan worden de eisen geformuleerd. De machines worden vaak aangepast voor de specifieke eisen voor het bedrijf. In grote lijnen kan worden bekeken of het contract juist is. Er kunnen altijd later problemen aan het licht komen, bijvoorbeeld software die niet

goed op elkaar blijkt aan te sluiten. *'Alles uitsluiten kun je nooit'*. Bovendien worden eventuele problemen goed door de leverancier opgelost.

Het bedrijf is tevreden over hoe het nu gaat. Er lijkt weinig toegevoegde waarde te bieden. Er gaan wel eens zaken fout en er staat wel eens iets niet in het koopcontract, maar er wordt niet verwacht dat een extern bureau wel alle risico's kan uitsluiten.

Afname

Afname	A			B			C			D		
Controle machine voor gebruik	7	7	8	9	9	9	9	7	-	9	-	-
Goede oplevering onafh. vastgesteld	7	6	8	9	9	9	8	7	9	4	-	-
Beperken risico's afwijking in product	7	7	8	8	8	8	2	10	-	-	-	-
Beperken risico's conflict fabrikant	7	6	8	9	8	3	2	10	-	9	-	-

Bedrijf A

De machine wordt in de fabriek door eigen mensen nagemeten. Als bij ingebruikname blijkt dat er wat mis is, dan zorgt de leverancier er altijd voor dat het helemaal goed komt, ze staan dan de volgende dag voor de deur. De band met de leverancier is sterk. *'We worden bijna te vriendelijk met elkaar, de leverancier en ik'*. Hij zegt verder dat er meerwaarde is voor een onafhankelijk bureau, om de afname professioneler te doen.

Hier lijkt Dijk Consult meerwaarde te kunnen leveren. Een onafhankelijke keuring is redelijk belangrijk voor dit bedrijf, maar wordt nu niet uitgevoerd.

Bedrijf B

De machineleverancier levert de machine af en laat alle geometrische metingen zien. Een extern bureau controleert deze metingen, want *'dat is ons vak niet, daar heb je een meettechnicus voor'*. Alles wordt in een protocol vastgelegd. Er is wel eens iets mis met een machine, maar dat wordt altijd uitstekend opgelost. Men is tevreden met de huidige werkwijze.

Het lijkt voor Dijk Consult dan ook moeilijk waarde toe te voegen. Men heeft deze activiteiten al ingevuld door een onderhoudsbedrijf en zal deze goede samenwerking niet zomaar verbreken.

Bedrijf C

De eigenaar maakte bij zijn vorige werkgever gebruik van onafhankelijke keuringen en bij deze onderneming zal hij dit ook weer gaan doen. Dit is echter niet nodig voor hele eenvoudige machines. Het vooruitdenken is belangrijk. Meetprotocollen worden vooraf vastgesteld met de leverancier. Het beperken van de risico's volgt uit een goed programma van eisen. Door een afnamekeuring gaat de leverancier beter zijn best doen. Bij zijn vorige werkgever werd er vaak afgesproken dat de kosten van de keuring voor rekening van de leverancier waren, als bleek dat de oplevering niet goed was.

Er is duidelijk vraag naar onafhankelijke afnamekeuringen bij de aankoop van complexere machines. Dijk Consult kan hier op inspringen.

Bedrijf D

Het afnameproces is erg intensief. Er wordt voortdurend overlegd met de leverancier, die de machine helemaal volgens de eisen oplevert. Tijdens het opbouwproces worden er nog wijzigingen doorgevoerd. In de fabriek wordt hij door het bedrijf zelf helemaal doorgemeten en ook na aflevering wordt de machine nog een keer doorgemeten. Mechanisch kan de controle intern worden gedaan, maar voor specifieke zaken wordt een externe partij gebruikt, bijvoorbeeld de softwarematige zaken. Het gebeurt wel eens dat een machine niet kan doen wat er van wordt verlangd, maar dan is de machine daar ook niet voor gemaakt. De machine doet vrijwel altijd wat er van wordt verwacht.

Een externe partij kan geen toegevoegde waarde bieden, omdat ze liever zelf direct contact hebben met de leverancier om te overleggen over wat zij precies willen. Een externe partij kan dit niet; zij zullen alleen aangeven wat wel of niet goed is.

Aankoop tweedehands machines

	A			B			C			D		
Nagaan geschiktheid machine	7	6	8	9	8	8	10	7	-	9	8	-
Waardebepaling	7	5	8	8	8	8	6	6	-	8	8	-
Onderhoudsmogelijkheden	5	6	8	8	8	9	9	7	-	8	8	-
Beperken risico conflict met verkoper	7	5	8	8	8	4	2	10	-	-	-	-
Beperken risico verborgen gebreken	7	5	8	7	7	8	2	10	-	8	8	-
Inzicht in geschiedenis machine	8	6	8	8	8	9	2	10	-	8	8	-
Kostenoverzicht	6	7	8	8	8	4	10	7	-	8	8	-

Bedrijf A

Er wordt als het niet anders kan wel eens een tweedehands machine gekocht, ongeveer eenmaal per twee jaar, maar dit wordt liever niet gedaan i.v.m. slechte ervaringen. Zo is er een keer een machine gekocht, waar achteraf Italiaanse software op bleek te draaien. Het lukt nog wel om een geschikte machine te vinden. Op waardebepaling, onderhoudsmogelijkheden, en het beperken van het risico op een conflict met de verkoper scoort het bedrijf naar eigen zeggen een onvoldoende. *'Dit is echt de markt waar consultants zich op moeten begeven'*.

De geïnterviewde zegt het eigenlijk zelf al, hier kan Dijk Consult echt waarde toevoegen.

Bedrijf B

Er wordt nog wel eens een tweedehands machine gekocht. Het is lastig verborgen gebreken te zien. Hiervoor wordt dan ook een onderhoudsbureau ingeschakeld. Ook voor onderhoudsmogelijkheden worden zij ingeschakeld. Bij transport gaat ook wel eens wat mis, dit wordt allemaal wel gedekt door de verzekering. Meestal loopt een onderhoudsbureau door de geschiedenis van de machine, dit is erg belangrijk. Er kan o.a. uit worden opgemaakt welke zaken vaak vervangen moeten worden. Ook een kostenoverzicht wordt door hen gemaakt. Er wordt van een onafhankelijk meetbedrijf verwacht dat ze de invulling van deze taken goed zullen kunnen doen, maar ze zijn ook tevreden over de huidige invulling.

Het lijkt hier wederom lastig toegevoegde waarde te bieden, aangezien er geconcurrereerd moet worden met een gewaardeerd onderhoudsbureau dat op alle vlakken genoeg presteert.

Bedrijf C

Er worden geen tweedehands machines meer gekocht, omdat de ervaringen vaak slecht zijn.

Bedrijf D

Een tweedehands machine wordt bij een bekend bedrijf gekocht, dat bijvoorbeeld een machine heeft gekocht die niet goed bij het bedrijf past of er wordt een goede machine gekocht bij een bedrijf dat failliet gaat. De verschillende aspecten worden allemaal als belangrijk gezien. Deze aspecten kunnen zelf allemaal ingevuld worden. Zo wordt de leverancier van de machine gebeld om te vragen hoe het zit met de software en de onderhoudsmogelijkheden. Als het kan wordt de eigenaar van de machine gevraagd te tekenen dat er geen gebroken gebreken in zitten. Bij een faillissement wordt er navraag gedaan m.b.t. het onderhoud.

Er lijkt door Dijk Consult geen toegevoegde waarde geleverd te kunnen worden. Men gaat grondig te werk bij de aankoop van een nieuwe machine en heeft de kennis en ervaring om dit goed te kunnen volbrengen.

Inspecties en kallibraties

<i>Inspecties en kallibraties</i>	A			B			C			D		
Inzicht in staat machine	8	6	8	8	8	9	2	10	-	8	8	-
Beperken risico's productafwijkingen	8	6	8	8	8	9	2	10	-	9	9	-
Beperken risico's machineschade	7	6	8	8	8	4	2	10	-	-	-	-
Geavanceerde meetmiddelen	7	6	8	7	7	9	2	10	-	9	9	-
Tegemoetkomen eisen afnemers	7	6	8	7	7	4	9	8	-	9	9	-

Bedrijf A

Het merendeel van het onderhoud is uitbesteed aan een onderhoudsbedrijf, ook de inspecties en kallibraties. Een onderhoudsbedrijf vertelt welke machine moet worden onderhouden. Het hele management is eigenlijk uitbesteed. Er is wel een verantwoordelijke binnen de organisatie, die de planning regelt. De relatie is niet hoe het zou moeten zijn, wat tot uitdrukking komt in de lage score.

Het is onduidelijk of Dijk Consult hier toegevoegde waarde kan bieden. Cijfermatig lijkt dit wel zo, maar het is ook goed mogelijk dat dit een vertekend beeld is, doordat de diensten van Dijk Consult worden vergeleken met de diensten van een slecht presterend onderhoudsbedrijf. Er is geen indicatie dat machinenauwkeurigheid een specifiek probleem is.

Bedrijf B

Er zijn onderhoudsprotocollen. Er is één monteur voor eerstelijns onderhoud. Voor de rest is er een jaarplanning waar het onderhoud per machine op gepland staat gemaakt met een onderhoudsbedrijf. Ook de geometrie valt hieronder. Er wordt bepaald wanneer de machine naar verwachting buiten de toleranties valt. Machineschade staat los van inspecties en kallibraties. Er is geen enkele klant die vraagt naar de staat van de machine. Men is tevreden met de huidige situatie, er is geen indicatie dat Dijk Consult hier waarde kan toevoegen.

Bedrijf C

Deze zaken hebben allemaal te maken met de aanschaf van de machine. Dan al worden er afspraken

met de leverancier gemaakt. Ook hier wordt geprobeerd vooraf te kunnen inschatten wanneer machines buiten de toleranties gaan vallen.

De huidige invulling, met onderhoudsbedrijven en eigen metingen, lijkt voor dit bedrijf te voldoen. Het is onduidelijk of een extern meetbureau toegevoegde waarde kan leveren.

Bedrijf D

Normaal gesproken worden machines gecontroleerd aan de hand van het aantal draaiuren. Als een klant het eist wordt het soms eerder gedaan. Bij het groot onderhoud worden ook zaken als haaksheid nagekeken. Het nakijken gebeurt door onderhoudsbedrijven. Het bedrijf is tevreden met de huidige invulling. De nauwkeurigheid van machines wordt ook zelf gemeten, maar de eigen metingen worden door een onafhankelijk bedrijf een keer in de zoveel tijd gecontroleerd.

Het bedrijf maakt voornamelijk gebruik van onderhoudsbedrijven en is hier tevreden mee. Ze maken ook gebruik van onafhankelijke meetbedrijven als ze dit nodig achten.

Taxaties

Bedrijf A

Dit is enkel van belang voor de verzekering; het komt bijna elk jaar voor. De verzekeringsmaatschappij komt met een voorstel, om een bepaalde taxateur te sturen. Een van de grootste problemen met taxateurs is volgens de ondernemer dat taxateurs geen verstand hebben van specialistische machines en met standaard rekenmodellen werken die in specifieke gevallen ver afwijken van de werkelijke waarde.

Bedrijf B

Er wordt getaxeerd voor de verzekering. Normaal gesproken wordt het hele bedrijf in een keer getaxeerd: machines, kasten, meetmiddelen etc. Als er een nieuwe machine wordt geleverd wil het nog wel eens voorkomen dat daarvoor apart een taxateur komt. Het is niet zo dat het bedrijf de taxateurs zelf benadert: de verzekeraar stuurt iemand.

Bedrijf C

Er wordt getaxeerd voor de verzekering. De verzekeraar heeft een lijst met taxateurs die in de regio aanwezig zijn.

Bedrijf D

Er wordt getaxeerd voor de verzekering. De verzekeraar eist dat dit wordt gedaan door een onafhankelijk expert.

Service

Service	A			B			C			D		
Oplossen problemen	8	6	8	8	8	9	8	7		-	-	-
Verbetering dienstverlening	8	6	8	8	8	8	8	7		-	-	-
Bereikbaarheid	8	5	8	8	8	8	6	6		9	9	-
Beschikbaarheid	8	6	8	8	7	8	6	6		7	9	-

Bedrijf A

Het is belangrijk dat dienstverleners snel te bereiken zijn en ook snel beschikbaar zijn. Stilstand van machines kost kapitalen en de reputatieschade kan groot zijn.

Op servicegebied biedt Dijk Consult relatief veel waarde, maar dat komt vooral doordat het huidige bedrijf slecht presteert. Dit is een onderhoudsbedrijf en dus niet direct te vergelijken met Dijk Consult.

Bedrijf B

Alle aspecten zijn belangrijk en de huidige dienstverlener doet het vrij goed. De score voor een onafhankelijk meetbedrijf moet hoog zijn, want voor een externe partij 'wordt iets meer verwacht'.

Bedrijf C

De eerste twee aspecten zijn belangrijk. De laatste drie aspecten zijn minder belangrijk, omdat alle werkzaamheden in principe goed te plannen zijn.

Bedrijf D

Bereikbaarheid is belangrijk. Je moet vlot kunnen worden geholpen. Binnen één of twee weken moet de meting vaak worden gerealiseerd. Bij grote opdrachten wordt er vaak gesproken in weken en is er meestal wel tijd genoeg. Het huidige onderhoudsbedrijf scoort op al deze aspecten prima.

Bedrijf

Bedrijf	A			B			C			D		
Imago algemeen	8	6	8	6	6	8	8	7		-	-	-
Persoonlijke relaties	9	6	9	9	9	9	8	7		-	-	-
Betrouwbaarheid	9	5	9	9	8	9	8	7		-	-	-
Communicatie/Marketing	9/7	5	9	9	9	9	7	7		-	-	-

Bedrijf A

Het imago is niet van het grootste belang. De persoonlijke relaties en betrouwbaarheid zijn belangrijker. Bij het aspect Communicatie/Marketing is de communicatie wel van zeer groot belang, er moet altijd iemand zijn om te woord te staan, maar een gelikte folder is in het niet belangrijk.

Bedrijf B

Het imago op zich is niet zo heel belangrijk. Bedrijven moeten al wel langer op de markt zijn en betrouwbaar zijn. Als er met een monteur een tijd is afgesproken, moet deze er dan ook zijn. De communicatie is belangrijk, de marketing is minder belangrijk. Ook hier is bij de verwachting voor een onafhankelijk meetbedrijf een hogere score gegeven omdat 'van een externe partij iets meer wordt verwacht'.

Er wordt aan toegevoegd dat de prijs ook zeer belangrijk is. Voor onderhoud zijn bijvoorbeeld verschillende bedrijven beschikbaar, met uurtarieven variërend van 75-100 euro. Het goedkoopste bedrijf dat kwaliteit levert wordt gekozen. Als een bedrijf niet beschikbaar is wordt een volgend bedrijf genomen, want stilstand moet voorkomen worden.

Bekendheid Dijk Consult**Bedrijf A**

De mede-eigenaar kent Dijk Consult niet, maar heeft wel eens gehoord van soortgelijke diensten. Persoonlijk contact en mond op mond reclame is de enige manier om bekend te worden. Het is eigenlijk 'puur netwerk'.

Bedrijf B

De productiemanager kent Dijk Consult niet, maar kent wel soortgelijke diensten. Onderhouds- en meetbedrijven worden gevonden op beurzen, bijvoorbeeld de beurs in Hardenberg en op internet. Er is nooit actief naar gezocht, omdat men tevreden is met de huidige dienstverleners.

Bedrijf C

De eigenaar kent Gert Dijk van zijn vorige werkgever. Hij heeft goede ervaringen met soortgelijke diensten in het algemeen en ook met Dijk Consult in het bijzonder.

Bedrijf D

Het is bekend dat er onafhankelijke meetbedrijven zijn, omdat ze hier zelf ook wel eens van gebruikmaken. De manager kent Gert Dijk ook persoonlijk.