Een snelle en duidelijke solution delivery

Onderzoeksrapport Technische Bedrijfskunde

Sjoerd de Jong



Afstudeerscriptie

**Een snelle en duidelijke solution delivery**

*Onderzoek naar structuur en versnelling van het orderproces bij Lantech BV*

Student: Sjoerd de Jong  
Studentnummer: 1558529  
Klas: TBK-dt4  
1e examinator: Dhr. Cees J. de Lange  
2e examinator: Dhr. Wil Akerboom  
Bedrijfsbegeleider: Dhr. Paul van Noesel

Datum: Augustus 2012  
School: Hogeschool Utrecht

# Voorwoord

11 Augustus 2008 ontving ik een e-mail van de Hogeschool Utrecht. De e-mail was kort maar krachtig: *‘Hallo Sjoerd, Welkom bij onze opleiding. Ik heb gezien dat je aanmelding binnen is.’*.   
Het avontuur begon.

Vier jaar later is het eindresultaat daar: Een rapport van het afstudeeronderzoek dat ik de afgelopen vijf maanden heb uitgevoerd bij het bedrijf waar ik werk.

In de afgelopen vijf maanden heb ik door een andere bril naar Lantech mogen kijken. Ik heb tijdens deze laatste periode van mijn studie nog enorm veel geleerd en kan niet wachten om de aanbevelingen die ik in dit rapport beschrijf toe te passen in de praktijk.

Langs deze weg wil ik mijn bedrijfsbegeleider Paul van Noesel bedanken voor de Inspirerende samenwerking afgelopen afstudeerperiode. Zijn aandeel in het inzichtelijk maken van de prestatie van de afgelopen jaren en het instellen van KPI’s heeft er aan bijgedragen dat ik voor dit onderzoek toegang had tot volledige en correcte input. Naast Paul zijn mijn collega’s van de servicedesk van groot belang geweest bij dit onderzoek. Niet alleen de Enquêteresultaten maar ook de dagelijkse gesprekken in de wandelgangen heb ik goed kunnen gebruiken in mijn onderzoek.  
Ook wil ik graag mijn studiebegeleider Cees de Lange bedanken voor de begeleiding die hij tijdens deze afstudeerperiode heeft geboden. Ondanks dat de contactmomenten beperkt zijn geweest was de input bruikbaar en doeltreffend.

Als laatste wil ik mijn vriendin Marieke bedanken voor de mentale ondersteuning in de afgelopen vier jaar.

Amersfoort, augustus 2012

Sjoerd de Jong

# Management samenvatting

De aanleiding voor dit onderzoek is een probleem bij Lantech BV in communicatie en doorlooptijd bij levering van goederen en diensten. Steeds vaker ontvangt Lantech klachten met betrekking tot het orderproces. Uit dit onderzoek is gebleken dat de klant binnen een dag een levertijd ontvangen, binnen een week de planning van de werkzaamheden rond wil hebben en de totale doorlooptijd niet langer dan vier weken mag duren. In werkelijkheid wordt echter slechts in 16% van de orders gecommuniceerd over levertijden, worden werkzaamheden pas ingepland nadat de producten ontvangen zijn en wordt de, door de klant gewenste doorlooptijd, in 70% van de gevallen ruim overschreden. Een Pareto analyse heeft aangetoond dat processtap ‘planning’ de grootste veroorzaker is. Met andere woorden: De prestatie die Lantech levert, strookt niet met de verwachtingen van de klant en kan leiden tot ontevreden klanten. De theorie rondom de Net Promotor Score (NPS) van Reichheld geeft aan dat een ontevreden of neutrale klant het bedrijf nooit zal aanbevelen aan anderen, je beschouwt als ‘een van de leveranciers’, of de opgebouwde reputatie zelfs schade toebrengt. Het verbeteren van klanttevredenheid kan leiden tot de gewenste situatie: Klanten verkiezen je tot vaste partner en promoten het bedrijf actief.

Uit de analysefase zijn tussen de huidige prestatie en de gewenste prestatie de volgende gaps geconstateerd:

* Lantech levert in geen enkel geval een orderbevestiging terwijl 50% van de klanten deze binnen twee dagen wilt ontvangen, 30% binnen een week en 20% binnen een dagdeel.
* De klant ontvangt in geen enkel geval proactief informatie over de actuele verwachte levertijd terwijl 35% van de klanten deze informatie binnen een week wil ontvangen, 20% binnen twee dagen en 25% binnen een dag.
* Lantech streeft er naar om na registratie van een order, in alle gevallen binnen een week contact met de klant op te nemen om de planning af te stemmen. Dit gebeurt op dit moment slechts in 16%(!) van de gevallen.
* Lantech streeft er naar 80% van de orders binnen vier weken te leveren. Op dit moment is dit bij slechts 30% van de orders het geval.

Uit dit onderzoek met het 5-krachten model van Porter aangetoond dat de concurrentiekracht en de onderhandelingskracht van afnemers hoog zijn. Wanneer Lantech geen actie onderneemt om eerder genoemde gaps tussen klantverwachting en realiteit te dichten, is het voor een klant eenvoudig om over te stappen naar andere leveranciers, wat leid tot klantenderving en verlies van omzet.

Bovenstaande problemen kunnen geëlimineerd worden door:

1. Een herstructurering in het planproces, het in gebruik nemen van reeds aanwezige KPI’s met betrekking tot planning: Order niet ingepland binnen 5 dagen? Escalatie.
2. Het inrichten van een proces waardoor klanten binnen een dag tegelijkertijd een orderbevestiging ontvangen en ingelicht worden over de verwachte levertijd.

**Kosten en baten**Door twee aanbevelingen op te volgen tegen een investering van respectievelijk € 3.000.- en € 900.- kan Lantech er voor zorgen dat:

* De klant binnen een dag na bestellen zowel een orderbevestiging als verwachte leverdatum ontvangt.
* De servicedesk binnen een week contact heeft opgenomen met de klant voor planning van de werkzaamheden en aflevering van goederen.
* Minimaal 80% van de orders binnen vier weken worden voltooid.

Door een uur per order te besparen door herstructureren van het proces aan de hand van de eerste aanbeveling is de investering van € 3.000.- in 3,5 maand terugverdiend. De inrichting van het proces voor orderbevestigingen heeft niet direct kwantificeerbare baten. Het echter wel invulling aan de minimale klantwens met betrekking tot het orderproces. De verwachting is dat dit zal leiden tot een verhoogde tevredenheid en minder klantderving.

De genoemde twee aanbevelingen hebben directe invloed op de klanttevredenheid en loyaliteit. Maar hoe tevreden en loyaal zijn de klanten van Lantech op dit moment eigenlijk? Hoeveel schade hebben de problemen in het proces reeds aangericht? Deze laatste aanbeveling biedt een klanttevredenheidonderzoek waarmee dit gemeten kan worden. De kosten voor dit onderzoek bedragen €3.500.-.

Deze aanbeveling brengt niet direct kwantificeerbare baten met zich mee. Wel zorgt het voor inzicht in de huidige de huidige tevredenheid en biedt het een mogelijkheid dit in de toekomst te blijven meten. Doordat de vragen specifiek zijn gericht op afdelingen en onderdelen van het proces, zal na het onderzoek snel duidelijk worden waar zich de zwakste plek bevindt. Tevens verkrijgt Lantech door gebruik te maken van o.a. de NPS methode een extra KPI waarmee loyaliteit gemeten kan worden.

**Inhoudsopgave**

Voorwoord I

Management samenvatting II

Verklarende woordenlijst 1

1. Context 2

1.1 Doelstelling 2

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag 2

1.3 Afbakening 2

1.4 Rapportstructuur / Leeswijzer 3

2. Onderzoeksmethode en Theoretisch kader 4

3. Over Lantech 7

3.1 Organisatie 8

3.2 Historie 9

3.3 Producten en markten 10

3.4 Belanghebbenden 11

3.5 Missie en doelstellingen 12

3.6 Overig 12

4. Diagnose huidige situatie (IST) 13

4.1 Markt 13

4.2 Servicedesk 13

4.3 Orderproces 13

4.4 Prestatie vanuit de ogen van de Servicedeskmedewerkers 15

4.5 Werkelijke prestatie sub processen 15

4.6 De bottleneck 16

5. Gewenste situatie (Sol) 17

5.1 Intern: Wensen van het management 17

5.2 Extern: Wensen van de markt 17

6. Gap-analyse 19

7. Aanbevelingen, kosten, baten en implementatieplan 20

7.1 Aanbeveling 1: Procedure planproces borgen 20

7.2 Aanbeveling 2: Snellere orderbevestiging en communicatie levertijd 23

7.3 Aanbeveling 3: Klanttevredenheid –en loyaliteit onderzoek 25

Bronvermelding 29

Bijlagen 30

# Verklarende woordenlijst

|  |  |
| --- | --- |
| **Call-beheersysteem** | Een systeem gebruikt door de servicedesk om alle aspecten die te maken hebben met een order samen te brengen in een logische en meetbare structuur. |
| **DEL** | Een afkorting die staat voor ‘Delivery’. Deze afkorting wordt in het callhandling-systeem van Lantech gebruikt om orders aan te merken waar producten op worden geleverd. |
| **ETA** | Estimated Time of Arrival; Een term die bij Lantech gebruikt wordt om de geschatte leverdatum van producten te bepalen en communiceren. |
| **ETI** | Estimated Time of Installation; Een term die bij Lantech gebruikt wordt om de geschatte installatiedatum te bepalen en communiceren. |
| **Indate** | De datum dat een order vanaf de commerciële binnendienst wordt doorgezet naar de servicedesk. De servicedesk registreert de order vervolgens in het systeem. |
| **Purchase Order** | Een bestelformulier dat een inkoper naar een verkoper verstuurd. Hierin staat welke producten/diensten en hoeveel producten/diensten de inkoper wil afnemen. Tevens staat hierin opgenomen welke prijs is overeengekomen. |
| **SOL** | Een afkorting die staat voor ‘solution’. Deze afkorting wordt in het callhandlingsysteem van Lantech gebruikt om orders aan te merken die zowel bestelde producten als diensten bevatten. |
| **Tesseract** | Een callbeheersysteem die gebruikt wordt binnen het orderproces. De order wordt hierin aangemaakt, producten worden hier in bestelt en technici worden met Tesseract ingepland. |

# Context

Op dit moment kampt Lantech met een probleem tijdens het leverproces van producten en diensten. Wanneer klanten overgaan tot een order, worden zij niet structureel (proactief) geïnformeerd over de planning, levertijd, eventuele veranderingen en de correctheid van de levering. Wanneer Lantech niet aan de verwachtingen van de klant kan voldoen, is er een reële kans dat deze naar de concurrent overstapt.

## Doelstelling

*Het opleveren van een bruikbaar, haalbaar en meetbaar advies, waarmee de leverbetrouwbaarheid vanuit het orderproces binnen een half jaar na presentatie van het onderzoek met 80% verbeterd wordt.*

## Probleemstelling en onderzoeksvraag

De probleemstelling behorende bij dit afstudeeronderzoek is als volgt:

*“Het orderproces op de Servicedesk verloopt niet gestructureerd, niet betrouwbaar en te traag. Hierdoor raakt Lantech mogelijk klanten kwijt aan snellere concurrenten”*

Vertaald naar een onderzoeksvraag:

*“Welke verbetering kan Lantech binnen het orderproces toepassen, zodat de leverbetrouwbaarheid met 80% verbetert en Lantech hierdoor geen klanten verliest?”*

### Deelvragen

Binnen het onderzoek worden de volgende deelvragen beantwoord:

* Wat is de huidige performance van het orderproces?
* Wat is de traagste factor binnen het proces?
* Wat is de sense of urgency?
* Kijkend naar de huidige situatie: Hoe ziet de gewenste situatie er uit?
* Hoe groot is het verschil (GAP) tussen de IST en SOLL situatie?
* Op welke manier kan de GAP gedicht worden?
* Hoe kan de oplossing geïmplementeerd worden?
* Wat kost het?
* Wat levert het op?
* Wat zijn de vervolgstappen?

## Afbakening

Het onderzoek beperkt zich tot het orderproces van orders die bij Lantech in de categorie ‘DEL’ en ‘SOL’[[1]](#footnote-1) vallen. De Term ‘ DEL’ staat voor delivery orders (orders zonder werkzaamheden) en de term ‘SOL’ staat voor solution orders (orders waar zowel producten als diensten verkocht zijn). Het onderzoek vind plaats op de servicedesk. Deze is verantwoordelijk voor de uitvoer van alle onderdelen van het proces: Inkoop, planning van de diensten en uitlevering.

## Rapportstructuur / Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt aangegeven hoe dit rapport is opgebouwd. De leidraad die hierin gehanteerd wordt zijn de hoofdstukken. Onder deze kopjes wordt aangegeven welke informatie de lezer hier in kan vinden.

***Hoofdstuk een*** geeft door middel van een beschreven probleemstelling en doelstelling de aanleiding voor het onderzoek weer. Tevens worden de projectaanpak en, zoals u hier leest, de rapportstructuur toegelicht.

In het ***tweede hoofdstuk*** volgt een bedrijfsbeschrijving van Lantech. Hierin worden de historie van het bedrijf, de organisatiestructuur en de producten die Lantech aanbied inclusief de markten die Lantech hiermee bedient omschreven. Tevens worden de interne en externe belanghebbenden van Lantech genoemd en wordt de missie inclusief passende doelstellingen beschreven.

In ***hoofdstuk drie*** wordt de onderzoek aanpak beschreven. Voor de beschrijving van deze aanpak is de regulatieve cyclus van Van Strien gebruikt. Van deze cyclus zijn de eerste vijf stappen gebruikt binnen dit rapport. Tevens wordt beschreven welke stappen gezet kunnen worden om de aanbevolen veranderingen door te voeren en op welke manier het effect van de verandering geëvalueerd kan worden.

In ***hoofdstuk vier*** wordt door middel van een interne analyse ingegaan op de werkelijke huidige prestatie van het orderproces vanuit zowel de perceptie van de servicedeskmedewerkers als de daadwerkelijk gemeten resultaten. Uit deze informatie wordt vervolgens met behulp van een Pareto analyse aangetoond waar de bottleneck zich binnen het proces bevind.

In het ***vijfde hoofdstuk*** wordt de gewenste situatie beschreven. De uitkomsten van een enquête onder klanten zijn input voor de ideale prestatie voor levering van diensten en producten. Daarnaast wordt ook de prestatiewens van het management beschreven.

Uit de informatie uit de huidige situatie (IST) in hoofdstuk vier en de gewenste situatie in hoofdstuk vijf (SOLL) is in ***hoofdstuk zes*** een GAP analyse opgesteld. Hier wordt een antwoord gegeven op de vraag: ‘Hoe groot is het gat tussen IST en SOLL?’ .

Hoe gaan we dit gat dichten? Dat is de vraag die in ***hoofdstuk zeven*** centraal staat. De aanbevelingen zullen hier op volgorde van effect gepresenteerd worden. Op welke manier deze aanbevelingen doorgevoerd kunnen worden wordt in dit hoofdstuk per aanbeveling behandeld. Wat kost het en wat leveren die oplossingen op? Ook deze punten worden in dit hoofdstuk behandeld. Er is per aanbeveling een kosten/baten analyse opgesteld welke antwoord op deze vraag geeft.

# Onderzoeksmethode en Theoretisch kader

Voor de aanpak van het onderzoek is de regulatieve cyclus van Van Strien[[2]](#footnote-2) als leidraad gebruikt. Binnen deze aanpak worden zeven fasen doorlopen. In dit rapport worden de eerste vijf fasen ingevuld. Fase zes en zeven bevinden zich buiten de scope van het onderzoek.

#### Fase 1: Klachtenanalyse

Steeds vaker terugkomende klachten van klanten omtrent de levering van producten en de communicatie hier omheen zijn aanleiding geweest voor het onderzoek. Input hiervoor is geleverd door de commerciële afdeling van het bedrijf. In hoofdstuk een wordt hier aandacht aan besteed.

Afbeelding 1: Regulatieve cyclus van Van Strien

#### Fase 2: Probleemanalyse

In hoofdstuk een staan de probleem beschreven en is een strakke doelstelling gesteld. Tevens zijn hier deelvragen opgesteld welke beantwoord dienen te worden in de volgende fasen van het onderzoek. Verder in het rapport wordt invulling gegeven aan de hoofd en deelvragen.

#### Fase 3: Diagnosestelling

*IST*Voor het vaststellen van de IST is gebruik gemaakt van een enquête die verspreid is onder de vier servicedeskmedewerkers. De huidige processtappen die gemaakt worden binnen het orderproces zijn vastgelegd in een procesflow en de prestatie binnen deze processtappen is gemeten door van de laatste 30 productorders aangemerkt met de code ‘SOL’ (Solution) of ‘DEL’ (Delivery) te analyseren op cruciale punten in het proces. Om de sense of urgency aan te tonen is gebruik gemaakt van het 5-krachtenmodel van Porter.

***5-krachtenmodel van Porter***“Concurrenten kunnen op verschillende manieren worden bekeken. De Meso-analyse is daar één van. In de Meso-analyse wordt de bedrijfskolom bekeken. Michael Porter heeft het vijfkrachtenmodel gemaakt. Deze bekijkt de vijf externe gevaren. De vijf krachten zijn: De macht van de leveranciers, de macht van afnemers, substituten, dreiging van nieuwe toetreders, dreiging van interne concurrentie.” [[3]](#footnote-3)

Op de data die uit de procesanalyse is gekomen (Bijlage 2: Huidige prestatie proces) is vervolgens een Pareto Analyse uitgevoerd. Hiermee is prioriteit gegeven aan de grootste veroorzaker van de vertraging.

***Pareto Analyse***“Het Pareto-diagram is een speciale uitvoering van de staafdiagram, waarbij aflopen de meest voorkomende artikelen, problemen, etc. worden gecategoriseerd. Het is bekend geworden onder de naam 80/20-regel: 80% van de effecten wordt veroorzaakt door slechts 20% van de oorzaken. De 80/20-regel is op veel gebieden toepasbaar, bijvoorbeeld op productie, voorraden en oorzaken van verstoringen. Doelstelling is de prioriteit aan te geven aan gebieden die de grootste invloed hebben.”[[4]](#footnote-4)

*SOLL*Voor het vastleggen van de gewenste situatie is gebruik gemaakt van een enquête. Hiervoor is een groep ICT beslissers benaderd met een aantal vragen over de, vanuit hun perspectief, ideale orderproces-prestatie. Deze ICT beslissers zijn zorgvuldig geselecteerd en een afspiegeling van de markten die Lantech reeds bedient: Zorg, overheid, onderwijs en commerciële organisaties. Tevens zijn dezelfde vragen aan de operationeel manager van Lantech voorgelegd, maar dan vanuit het perspectief van leverancier.

Op deze manier is de huidige situatie en de huidige prestatie van het orderproces beschreven en gemeten.

#### Fase 4: Indicatiestelling

Om tot een oplossing voor het probleem te komen is eerst een GAP analyse opgesteld. Wat is precies het verschil tussen de huidige en gewenste situatie? Hierop zijn twee aanbevelingen geschreven die een antwoord bieden op de onderzoeksvraag bij uitvoer de GAP kunnen sluiten. Voor beide aanbevelingen is een kosten/baten analyse opgesteld welke in hoofdstuk zeven terug te vinden is. Tevens is een derde aanbeveling geschreven voor het vervolgtraject. Hierin wordt beschreven op welke manier Lantech haar klanttevredenheid en loyaliteit kan meten. Hierbij is gebruik gemaakt van de NPS theorie.

***Net Promotor Score (NPS)***NPS is ontwikkeld door Dhr. Reichheld, Auteur van Managementboeken en strateeg. Door klanten de vraag ‘in hoeverre zou u ons bedrijf aanbevelen bij vrienden of collega’s?’ en ze hierop te laten antwoorden met een cijfer van een tot tien, kan een loyaliteitsscore berekend worden. De exacte werking van NPS is terug te lezen in bijlage 6: Net Promotor Score.

#### Fase 5: Behandelplanning

Voor de implementatie van beide aanbevelingen is een planning opgesteld. Hierin wordt duidelijk welke personen ingezet zullen worden, hoeveel tijd deze personen aan de implementatie van de aanbeveling kwijt zijn en welke werkzaamheden zij zullen invullen. Het implementatieplan is terug te vinden in hoofdstuk zeven.

#### Fase 6: Uitvoering/ bijstelling

Fase zes van de cyclus wordt niet behandeld in dit onderzoek. Wel is voor fase vijf van de cyclus een planning opgesteld voor de uitvoering.

#### Fase 7: Evalueren

De uitwerkingen van de aanbevelingen op het proces kunnen na een half jaar geëvalueerd worden. Deze periode is aangegeven in de doelstelling van het onderzoek:

“Het advies moet er voor gaan zorgen dat de leverbetrouwbaarheid vanuit het orderproces binnen een half jaar na de presentatie van het advies met 80% verbeterd wordt.”

Binnen deze fase kan besloten worden de prestatie opnieuw te analyseren, mogelijk een nieuwe bottleneck vast te stellen en hier de oplossingen zoals beschreven in de aanbevelingen bij te stellen of tot nieuwe oplossingen te komen.

# Over Lantech

In dit hoofdstuk wordt Lantech BV geïntroduceerd. Allereerst worden omzet en omvangcijfers behandeld. Vervolgens zal de organisatie beschreven worden. Hierna zal de historie van het bedrijf worden toegelicht, gevolgd door een organisatiebeschrijving, bedrijfscontext en door missie en doelstellingen. Vervolgens worden de interne en externe klanten van Lantech beschreven. Hier wordt tevens de rolverdeling uitgelegd. De informatie is onderverdeeld in de volgende onderdelen:

* Organisatie
* Historie
* Producten en markten
* Belanghebbenden
* Missie en doelstellingen

Binnen deze onderdelen wordt verwezen naar het Business Model Canvas[[5]](#footnote-5), welke terug te vinden is in bijlage 7: Business Model Canvas.

Lantech is een Nederlandse ICT dienstverlener opgericht in 1983, heeft 35 uitvoerende medewerkers, en is gevestigd in Amersfoort en Luxemburg. Lantech is in een periode van 2008 tot 2011 gegroeid in alle opzichten, zowel omzet als omvang:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2008** | **2011** |
| Aantal ‘DEL’ en ‘SOL’ orders | 175 | 258 |
| Omzet diensten | € 1 Miljoen | € 1,1 Miljoen |
| Omzet hardware | € 2 Miljoen | € 4,8 Miljoen |
| Omzet contracten | € 1,4 Miljoen | € 2 Miljoen |
| ***Totaal omzet*** | ***€ 4,4 Miljoen*** | ***€ 7,9 Miljoen*** |
| *Aantal FTE* | *25* | *35* |

Tabel 1: Omzet en omvang Lantech 2008 - 2011

Een groot deel de orders betreft een pure levering: Het inkopen en verzenden van hardware. Hier komen geen diensten bij kijken.

## Organisatie

Oorspronkelijk bestond Lantech uit twee bedrijfstakken; Lantech Services en Lantech. Lantech services ontstond uit een overname van een bedrijf dat zich voornamelijk focuste op Hardware maintenance door service engineers terwijl de corebusiness van de Lantech bedrijfstak het beheer van Windows –en netwerkomgevingen door system engineers was. In het organogram is deze situatie in de Solution en Services afdeling nog enigszins terug te zien:



Afbeelding 2: Organogram Lantech

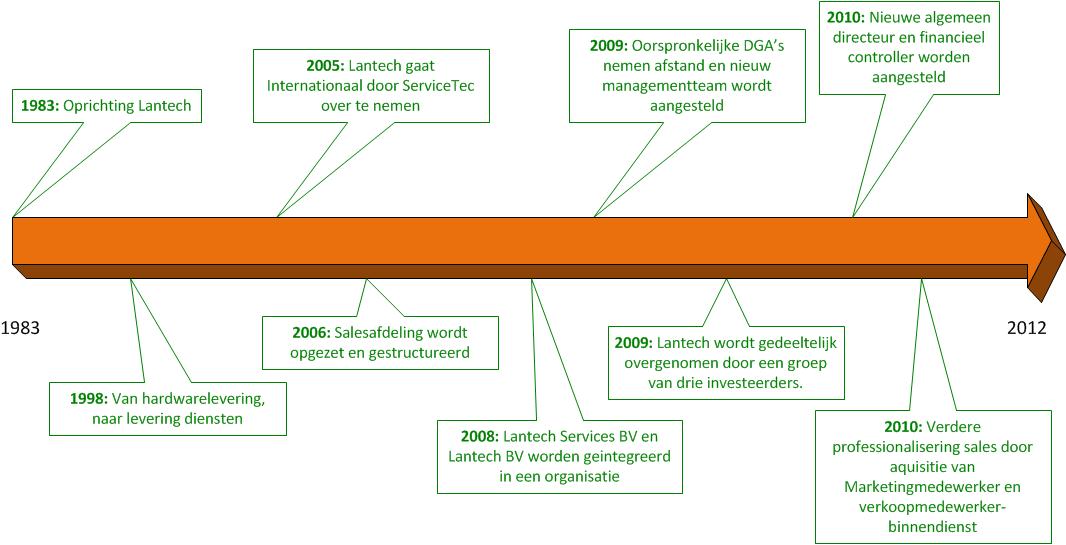
**Operations**Binnen de afdeling Operations is de verdeling tussen Services (rechts) en Solution (links) terug te zien. De Solutions, System –en Service engineers worden direct aangestuurd door de Manager Operations. De dagelijkse operatie op de Servicedesk wordt aangestuurd door de Service Delivery Manager.

**Sales**De salesafdeling is onderverdeeld in twee subgroepen: Corporate accounts en Acquisitie. De Key accountmanagers zorgen voor het behoud van de relatie met de grootste, bestaande klanten. De acquisitiegroep verzorgt de verkoop aan nieuwe klanten.

**Overig**Hiernaast heeft Lantech nog twee stafafdelingen: Marketing ter ondersteuning van het salesorgaan door middel van onder andere beurzen en promotie. Dit levert vervolgens weer nieuwe potentiele klanten op voor de acquisitiegroep binnen het salesorgaan. De stafafdeling Finance & P&O verzorgt de financiële administratie en personeelszaken.

Van de afdelingen die hierboven beschreven zijn, wordt in het Business Model Canvas verder toegelicht welke middelen ze gebruiken (punt 3), Waar zij terug komen in de waarde propositie (punt 4), op welke manier zij betrokken zijn bij de klant (punt 5) en welke kosten ze met zich meebrengen (punt 8).

## Historie

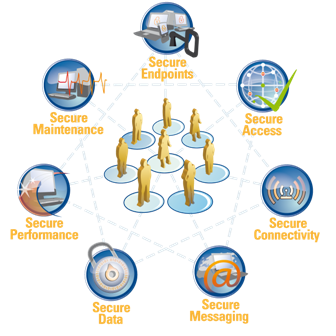


Afbeelding 3: Strategische en organisatorische mijlpalen

In bovenstaande afbeelding wordt de historie van Lantech uitgebeeld. Lantech ontstond aan het begin van het IT tijdperk en startte in 1983 met het verkopen van ICT hardware. In 1998 werd het roer voor het eerst omgegooid. Lantech begon met het leveren van ICT diensten.   
Ruim zeven jaar verder neemt Lantech het hardware-maintenancebedrijf ‘ServiceTec’ over, maakt deze tot een divisie en doopt deze divisie om naar ‘Lantech Services’. Na een jaar wordt besloten de salesafdeling vorm te geven. Er worden accountmanagers aangenomen en een leegstaande ruimte in het kantoorpand wordt omgebouwd tot salesruimte. In 2008 wordt de Lantech Services organisatie met de Lantech BV organisatie geïntegreerd. Hardware maintenancediensten worden opgenomen in het portfolio en de organisatie gaat onder een naam verder: Lantech.   
  
In 2009 besluiten de DGA’s dat het tijd is het stokje over te dragen aan een nieuwe directie die voor nieuwe groei-impulsen kan zorgen. Het bedrijf wordt niet veel later gedeeltelijk verkocht aan een groep investeerders. Een jaar later besluit de directeur op te stappen. Het managementteam, op dat moment bestaande uit de manager operations, wordt al snel aangevuld met een nieuwe algemeen directeur en een financieel controller. Deze nieuwe directie bepaald de nieuwe doelstellingen (paragraaf 3.5) en besluit tevens om de salesafdeling verder te professionaliseren. Hiervoor nemen ze in 2010 een marketingmedewerker en verkoopmedewerker binnendienst aan.

## Producten en markten

Lantech heeft haar producten onderverdeeld in zeven zogenaamde solutiongroepen:

Deze solutiongroepen hebben betrekking op thema’s die binnen de ICT organisatie van elk type organisatie kunnen spelen. Binnen deze zeven solutiongebieden bevinden zich diverse producten en diensten:

Afbeelding 4: De zeven solutiongebieden van Lantech

* Netwerken (bedraad en draadloos).
* Firewall.
* Anti-spam en e-mailmanagement.
* Mobile device management.
* Veilige Authenticatie.
* Hardware onderhoud.
* ICT consultancy en detachering.

Lantech bedient hiermee vier verschillende, verticale markten. Het onderwijs, de (lokale) overheid, commerciële organisaties en de Zorg.

De product-marktcombinatie is als volgt:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Markt 🡪 | Onderwijs | Overheid | Commercieel | Zorg |
| Netwerken | x | x | x | x |
| Firewalls | x | x | x | x |
| Anti-spam |  |  | x |  |
| Mobile Device Management |  | x | x | x |
| Authenticatie | x | x | x | x |
| Hardware onderhoud | x | x | x | x |
| Consultancy diensten en detachering | x | x | x | x |

Tabel 2: Product / Marktcombinatie Lantech

## Belanghebbenden

Zoals elke organisatie heeft Lantech verschillende belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn in een interne en externe groep in te delen:

**Intern**

*Werknemers*Alle uitvoerende medewerkers binnen de organisatie. Deze werken binnen de afdelingen Corporate accounts, Acquisitie, Operations, Finance & P&O en Marketing. Het belang dat zij hebben is een prettige werkgever en een marktconform salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden.

*Managers*De managers van de afdelingen Acquisitie, Corporate Accounts, Finance & P&O en Operations. Daarnaast de algemeen directeur als algemeen manager.

*Aandeelhouders*De groep aandeelhouders bestaat uit twee investeringsmaatschappijen, het management en de oorspronkelijke oprichters en directeuren van het bedrijf.

**Extern**

*Klanten*De klanten van Lantech bevinden zich binnen vier branches: Zorg, Overheid, Onderwijs en de commerciële organisaties.

*Leveranciers*  
De leveranciers van Lantech zijn grofweg onder te verdelen in twee groepen. Enerzijds grootleveranciers van producten die door veel aanbieders in de markt worden verkocht (commodity producten). De producten die deze leveranciers leveren kunnen ook door andere leveranciers geleverd worden. Anderzijds heeft Lantech leveranciers die bijzondere, unieke producten leveren (specials) welke niet door andere leveranciers geleverd kunnen worden. Omdat een aantal leveranciers diensten leveren, worden deze ook wel als strategisch partners[[6]](#footnote-6) gekenmerkt.

*Overheid*Lantech draagt zoals elk bedrijf belasting af en bedrijft voor de wet eerlijke handel. Daarnaast wordt alle medewerkers en bij Lantech betrokken personen en organisaties voorgeschreven zich aan de wet te houden.

*Overige crediteuren*Lantech stuurt internationaal diverse Local Service Providers (LSP) aan die in opdracht van Lantech werkzaamheden bij buitenlandse klanten uitvoeren. De LSP’s vallen in het Business Model Canvas onder ‘strategische partners’ (punt 1).

## Missie en doelstellingen

### Missie

*“Als autoriteit en preferred supplier ontzorgt Lantech klanten v.w.b. IT beveiliging & continuïteit. We doen dit middels een geïntegreerd pakket van diensten; Preventie, Bewaking en Herstel.” [[7]](#footnote-7)*

### Doelstellingen

Lantech heeft een ‘Bigger Better Best’ [[8]](#footnote-8) strategie opgesteld voor de periode 2011 – 2013. Deze strategie is ontworpen om Lantech op alle gebieden verder te laten ontwikkelen en uit te laten groeien tot een bekendere naam in de ICT branche met erkenning tot voorkeurs partner. Een aantal belangrijke doelstellingen in deze strategie:

* Standaardisatie in processen
* Scherpere prijzen kunnen bieden door minder bewerkingstijd
* Erkend Security en Continuïty specialist
* Partnershiprelatie met klanten

De doelstellingen, het onderzoek en de aanbevelingen in dit onderzoeksrapport hebben hoofdzakelijk betrekking op de eerste bedrijfsdoelstelling. De aanbeveling zorgt mede voor de invulling van de derde en vierde beschreven doelstelling door de leverkwaliteit in snelheid en structuur te verbeteren.

## Overig

Buiten voorgenoemde punten wordt in het Business Model Canvas nog dieper in gegaan op een aantal onderwerpen. Zo wordt toegelicht wat de kosten en inkomsten structuur is, Welke Strategische partners Lantech heeft gekozen en waarom, Hoe de klantrelatie op verschillende niveaus wordt onderhouden, Welke systemen bij Lantech gebruik worden en via welke kanalen Lantech haar producten en diensten aanbied.

# Diagnose huidige situatie (IST)

Binnen dit hoofdstuk wordt het huidige orderproces belicht en worden de uitkomsten van de prestatieanalyse toegelicht. Allereerst door de ogen van de servicedeskmedewerkers, gevolgd door een daadwerkelijke meting van de KPI’s.

## Markt

Om een juiste beeld van de markt te krijgen is het 5-krachten model van Porter gebruikt. De uitslag van deze analyse is in ‘Bijlage 4: 5-krachtenmodel’ terug te vinden. Uit deze analyse blijkt dat vooral concurrenten, leveranciers en afnemers veel invloed hebben in de markt. Daarnaast is geconcludeerd dat de kracht van substituten hoog is. Een van de bevindingen met betrekking tot de macht van afnemers is dat zij veel waarde hechten aan prijs en service. Wanneer het aanbod groot is, heeft de afnemer meer mogelijkheden om te gaan kijken naar andere aanbieders die het product tegen een betere prijs kunnen leveren of een betere service kunnen bieden. Om meer inzicht te krijgen in dit laatste onderwerp, is een Enquête afgenomen onder ICT beslissers van (potentiële) klanten. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in paragraaf 5.2: Wensen van de markt.

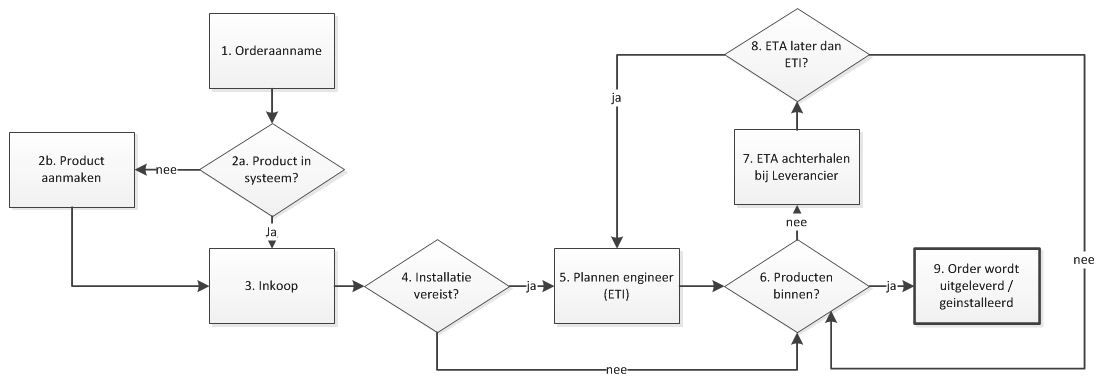
## Servicedesk

De Lantech Servicedesk is verantwoordelijk voor de inkoop, planning en logistieke werkzaamheden rondom een order. De servicedesk is op dit moment ingedeeld in een eerste en tweede lijn. Bij de eerste lijn komen de orders, na controle door de manager operations of service delivery manager, binnen en worden de bestelde goederen ingekocht. Vanaf dat moment wordt de order in het systeem overgedragen aan de tweede lijn. Zij bewaken de levertijd van de bestelde goederen en zorgen voor de planning van de engineers wanneer bij de producten tevens diensten zijn ingekocht.

## Orderproces

Wanneer de afdeling commerciële binnendienst een order in CRM plaatst, krijgen de Manager Operations en Service Delivery Manager hier een notificatie van. Zij controleren of de order compleet is en zetten deze vervolgens door naar de servicedesk.

De Servicedeskmedewerkers lopen binnen het orderproces de volgende stappen door om deze te voltooien:

Afbeelding 5: Huidig orderproces (IST)

**1. Orderaanname**Hier beginnen de werkzaamheden voor de servicedesk. De eerste lijn maakt een nieuwe call aan in het callbeheer-systeem: Tesseract. Hierin staat alle informatie rondom de order. Denk hierbij aan klant specifieke gegevens als adres en contactpersoon, en opdracht specifieke gegevens als een werkomschrijving.

**2. Controle en inkoop producten**In stap 2a wordt gecontroleerd of de bestelde producten reeds in het call-beheersysteem aanwezig zijn. Wanneer dit niet het geval is worden deze in stap 2b aangemaakt. De onderdeelnummers, leverancier en inkoopprijs worden in het systeem gezet zodat ingekocht kan worden.

**3. Inkoop**In stap 3 worden de producten ingekocht. Er wordt een PO (Purchase Order) gemaakt voor ons systeem waarin alle in te kopen goederen staan. Deze PO kan in een aantal gevallen rechtstreeks bij de leverancier aangeleverd worden. In een aantal gevallen kan dit niet en heeft de leverancier een eigen inkoopmethode voor haar klanten ontwikkeld (web shop of eigen orderformulier).

**4. Installatie vereist?**Nadat de producten zijn ingekocht wordt gecontroleerd of de klant tevens ‘installatie-uren’ heeft ingekocht. Dit betekent dat de bestelde producten bij uitleveren geïnstalleerd en geconfigureerd moeten worden. Wanneer dit niet het geval is kan direct door gegaan worden naar stap 6.

**5. Plannen engineer**Wanneer in stap 4 is bepaald dat de producten tevens geïnstalleerd moeten worden, wordt in samenspraak met de klant, rekening houdende met de levertijd van de producten, een datum gepland waarop een of meerdere engineers de producten installeren en configureren. Wanneer dit concreet is word de aangemaakte call op de planning van de engineer gezet.

**6. Producten binnen?**Tussen het plannen van de engineer en de installatiedatum wordt gecontroleerd of de ingekochte producten daadwerkelijk binnen zijn.

**7. ETA achterhalen bij Leverancier**Wanneer de producten niet binnen zijn voor aanvang van de installatie, zal de tweede lijn servicedeskmedewerker contact opnemen met de leverancier om een, nieuwe, ETA op te vragen.

**8. ETA later dan ETI?**Wanneer de ETA (Estimated Time of Arrival), later ligt dan de ETI (Estimated Time of Installation), zal een nieuwe installatiedatum afgestemd moeten worden met de klant en wordt het proces weer vanaf stap 5 opgepakt. Dit proces wordt herhaald tot de producten binnen zijn.

**9. Order wordt uitgeleverd / geïnstalleerd**De order wordt uitgeleverd. Dit kan op twee manieren. Wanneer een engineer is ingepland voor installatie en configuratie werkzaamheden, zal deze de spullen meenemen naar de klant. Is dit niet het geval, dan zullen de spullen met een pakketdienst worden verzonden.

## Prestatie vanuit de ogen van de Servicedeskmedewerkers

Om de huidige prestatie van het proces vast te leggen, zijn verschillende methoden gebruikt. Een er van is het afnemen van een enquête onder servicedeskmedewerkers. In deze enquête zijn een elftal vragen opgenomen die betrekking hebben op het orderproces en de huidige situatie op de servicedesk.

Uit de Enquêteresultaten zijn enkele opvallende uitslagen gekomen die direct betrekking hebben op de prestatie van het orderproces. Zo geeft 50% van de respondenten aan dat er naar hun mening gedurende het orderproces te weinig contactmomenten zijn met de klant. 50% geeft aan dat ze niet direct de status van een order terug kunnen vinden wanneer ze hier naar zoeken. 75% van de respondenten geeft aan dat de werkdruk op de servicedesk te hoog is. Alle servicedeskmedewerkers zijn het er over eens dat de levering van goederen en diensten binnen vier weken na orderdatum voltooid moeten kunnen worden.

Deze antwoorden zijn terug te vinden bij de vragen 7, 9, 10 en 11 van de enquêteresultaten in bijlage 1: ‘Enquêteresultaten Servicedesk-onderzoek’.

ConclusieUit deze Enquêteresultaten zijn een aantal conclusies te trekken:   
Een servicedeskmedewerker vindt dat: Een order binnen 4 weken uitgeleverd moet kunnen worden, een orderstatus binnen Tesseract lastig terug te vinden is en er door een te hoge druk te weinig klantcontactmomenten zijn

## Werkelijke prestatie sub processen

Om de werkelijke prestatie van de proces na te gaan is gebruik gemaakt van de e-maildatabase, het callbeheer-systeem en de door Lantech intern ontwikkelde ‘Tesseract call tool’. Deze laatste tool is gemaakt in Microsoft Excel en kan live de meest belangrijke gegevens die met de geregistreerde calls te maken hebben tonen door de reeds ingestelde KPI’s in het systeem uit te lezen.

Om de huidige prestatie van de processtappen in kaart te brengen en te achterhalen waar de meest beperkende bottleneck zit, zijn de laatste 30 calls geanalyseerd. De hierbij behorende tabel terug te vinden in bijlage 2: Huidige prestatie orderproces.

#### Conclusie

Een aantal conclusies die uit de werkelijke prestatie getrokken kunnen worden:

**Prestatie volledig proces**21 van de 30 calls/orders worden niet binnen de gewenste tijd van vier weken voltooid (zie Soll). Slechts 9 (30%) van de orders zijn binnen de beoogde tijd uitgeleverd.

**Prestatie inkoop**bij 7 van de 30 calls/orders worden de producten niet binnen de gewenste norm van 4 dagen nadat de order valt ingekocht.5 van deze 7 calls vallen binnen de 21 calls die niet op tijd zijn geleverd. **Prestatie planning**Bij 25 van de 30 calls wordt de planning van de levering/werkzaamheden pas later dan vijf dagen nadat de order is gevallen ingepland.Van de 21 calls/orders die te laat worden uitgeleverd, worden er 21 te laat ingepland.Binnen de 30 geanalyseerde calls/orders bevinden zich vier calls die wel op tijd zijn geleverd, maar niet binnen vijf dagen nadat de order is gevallen wordt ingepland.van de 25 calls/orders die te laat worden uitgeleverd, wordt gewacht met plannen tot de ingekochte producten binnen zijn.

**Prestatie Leverancier**Bij 10 van de 30 calls/orders wachten we langer dan 14 dagen op de producten vanaf de leverancier. 8 van deze calls vallen binnen de 21 calls die niet op tijd worden uitgeleverd.

## De bottleneck

Voor de analyse van de grootste vertragende factor is een Pareto-analyse toegepast. De input hiervoor komt uit de analyse van de huidige prestatie[[9]](#footnote-9). In de vorige paragrafen zijn al enkele conclusies getrokken uit deze analyse. Voor deze analyse zijn het aantal overschreden normen binnen de processen inkoop, planning en toelevering goederen bij elkaar opgeteld (42=100%). Vervolgens zijn alle mogelijke oorzaken op de X-as gezet en bepaald het aantal keer dat de overschrijding voorkomt in hoeverre het sub-proces het aandeel in de slechte prestatie van het proces. Omdat een aantal Sub processen overlappen, is hiermee niet exact aan te geven in hoeverre het sub proces van invloed is op het totale proces. De Pareto-analyse wordt onderbouwd door een aantal extra kolommen in de tabel van bijlage 2. Hierin wordt bij de overschrijdingen aangegeven met hoeveel procent en met welke waarde de prestatie van de norm afwijkt.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | | Oorzaak | Waarde | Percentage | | planning | 25 | 59,52% | | toelevering | 10 | 23,81% | | inkoop | 7 | 16,67% | |  | 42 | 100,00% |   Tabel 3: Pareto Analyse grootste veroorzaker vertraging |

# Gewenste situatie (Sol)

## Intern: Wensen van het management

Het management van Lantech omschrijft de gewenste situatie als volgt:

* Klant ontvangt binnen twee dagen na bestelling een ETA/ETI[[10]](#footnote-10)
* 80% van de ETA/ETI wordt behaald

Het is van belang dat bovenstaande doelstellingen nagestreefd worden om het orderproces in een zo kort mogelijke tijd te optimaliseren. Dit zorgt voor tevreden klanten en duidelijkheid in de bezetting van engineers. Op dit moment is het proces niet betrouwbaar en laat het klanten in onzekerheid over de verwachte levering. Tevens gaat dit ten koste van de snelheid van oplevering.

## Extern: Wensen van de markt

Twee van de doelstellingen zoals omschreven in de strategie van Lantech zijn het uitbreiden van het klantbestand en verkopen van een tweede product/dienst aan de in 2011 geworven klanten. Om hier succesvol in te zijn, moeten voldaan worden aan de klantwens. Wanneer Lantech dit niet kan, heeft dit invloed op de loyaliteit. Op die manier is een van de andere doelstellingen niet haalbaar: Een voorkeursleverancier worden.

### Wat wil de klant?

Om een antwoord op deze vraag te geven is een Enquête voorgelegd aan 25 ICT beslissers binnen de zorg, overheid, het onderwijs en commerciële organisaties. Deze ICT beslissers maken deel uit van de DMU (Decision Making Unit) en stellen eisen aan een leverancier. In de Enquête zijn vier multiple choice vragen gesteld die betrekking hebben op een aangeleverde case omtrent het orderproces:

*“U heeft als (mede)ICT beslisser zojuist een offerte ondertekend voor de installatie van een Wi-Fi netwerk binnen uw bedrijf. De offerte bevat zowel hardware als diensten (installatie).”*

**Binnen welke termijn verwacht u een orderbevestiging nadat u akkoord gaat met de offerte?**

Deze vraag beantwoordden 50% van de respondenten met ‘ binnen twee dagen’. 30% ontvangt bij voorkeur de orderbevestiging binnen een week en 20% ziet deze het liefst binnen een dagdeel verschijnen. Geen van de respondenten heeft ‘niet nodig’ geantwoord.

**Binnen welke termijn wilt u een verwachte leverdatum ontvangen van uw leverancier?**

Deze vraag beantwoordden 35% van de respondenten met ‘ binnen een week’ . 20% verwacht een verwachte leverdatum door te krijgen binnen twee dagen, 25% ziet een verwachte leverdatum het liefst binnen een dag gecommuniceerd worden. Geen van de respondenten heeft geantwoord met ‘geen voorkeur’.

**Binnen welke termijn verwacht u van uw leverancier dat zij, nadat de offerte door u akkoord is bevonden, contact met u opnemen over de planning van de werkzaamheden?**

Deze vraag beantwoordde 85% van de respondenten met ‘ binnen een week’ . 15% vindt het snel genoeg om binnen een à twee weken een planningsvoorstel te ontvangen.

**Binnen welke termijn verwacht u van uw leverancier dat zij de hardware uitleveren en van start gaan met de installatie en configuratie?**

Deze vraag beantwoordde 45% van de respondenten met ‘drie à vier weken’. 45% verwacht binnen een à twee weken dat de installatie afgerond is. 10% vindt vijf à zes weken voor de afronding en levering van een installatie voldoende.

# Gap-analyse

Nu de huidige en gewenste prestatie van het orderproces bekend zijn, kan een GAP analyse gemaakt worden. In een GAP analyse wordt het verschil tussen de huidige en gewenste prestatie aangegeven.

In het volgende overzicht staan de huidige prestatie, de door de klant gewenste prestatie en de door het management gewenste prestatie in drie onderdelen verdeeld. Vervolgens wordt de GAP aangegeven.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Huidig | Gewenst | GAP |
| Bij slechts 30% van de orders wordt de beoogde levertijd van maximaal vier weken behaald. | Lantech wil dat 80% van de orders binnen vier weken worden geleverd. | Op dit moment zit er een GAP van 50% tussen de huidige en gewenste leverprestatie. |
| Lantech verstuurt geen orderbevestiging nadat de klant een order inschiet | De klant ontvangt graag binnen een à twee dagen een orderbevestiging van de bestelde goederen en diensten. | De GAP is het ontbreken van communicatie rondom de orderbevestiging. Deze wens van de klant wordt niet ingevuld. |
| Lantech communiceert op dit moment nog geen verwachte levertijd van producten en diensten richting de klant. | De klant wil graag binnen een week een verwachte levertijd ontvangen van Lantech. | De GAP is het ontbreken van communicatie rondom de verwachte levertijd. Ook deze van de klant wordt niet ingevuld. |
| Bij slechts 16% van de onderzochte orders wordt de klant binnen een week benaderd voor de planning van een installatie of afleverdatum. | De klant wil graag binnen een week nadat de bestelling is geplaatst benaderd worden voor de planning van een installatie of afleverdatum. | Het doel is dat bij 100% van de orders binnen een week contact wordt opgenomen over de planning. Hier zit op dit moment een GAP van 84% in. |

Tabel 4: IST, SOLL en GAP

Zoals uit de doelstellingen is gebleken is er enige haast geboden bij de implementatie van een oplossing. De aanbevelingen die in het volgende hoofdstuk worden aangedragen zorgen er voor dat minimaal 80% van het aantal ‘DEL’ en ‘SOL’ orders binnen de gewenste termijn doorlooptijd van vier weken afgeleverd worden en de klant binnen twee dagen op de hoogte wordt gesteld van de verwachte levertijd en een orderbevestiging ontvangt.

# Aanbevelingen, kosten, baten en implementatieplan

Uit de GAP analyse wordt duidelijk dat de oplossing voor veel prestatiewinst moet zorgen in weinig tijd. De grootste oorzaak van de vertraging in het orderproces zit op dit moment is in de planning van orders. Op dit moment wordt in slechts 16% van de gevallen binnen en week contact opgenomen met de klant om de werkzaamheden rond een order in te plannen. Over het algemeen geldt dat een engineer twee weken vooruit is ingepland. Op het moment dat een order valt, worden in de meeste gevallen de werkzaamheden pas ingepland zodra de bestelde producten binnen zijn. Dit zorgt dat de order vaak pas zes tot acht weken later voltooid kan worden in plaats van binnen de beoogde 3 tot 4 weken. De aanbevelingen zullen zich voornamelijk richten op de planning. Daarnaast zal tevens een oplossing worden ontworpen waarmee de communicatie-GAP rondom zowel de orderbevestiging als de verwachte levertijd in een klap op een eenvoudige wijze gedicht kan worden.

De eerste aanbeveling zorgt er voor dat het planproces geborgd wordt. De tweede aanbeveling zorgt er voor dat de klant binnen de gewenste tijd een orderbevestiging en een levertijd ontvangt. Wat als de eerste twee aanbevelingen zijn doorgevoerd? Wat is dan de volgende stap? De derde en laatste aanbeveling heeft betrekking op het vervolgtraject. Deze aanbeveling biedt een methode om de klanttevredenheid en loyaliteit in kaart te brengen.

## Aanbeveling 1: Procedure planproces borgen

Om er voor te zorgen dat 80% van de gestelde ETA/ETI’s gehaald worden zullen twee hoofdzaken in het huidige proces gewijzigd moeten worden.

**Scherpstellen KPI’s**In het callbeheersysteem van Lantech (Tesseract) bij Lantech zijn voor het orderproces al diverse KPI’s geplaatst. Zo is het al mogelijk uit te lezen wanneer een bestelling binnenkomt, producten aan Lantech worden geleverd, en wanneer orders gereed zijn. Op dit moment is er echter nog geen KPI ingesteld op het planning van werkzaamheden en is het niet duidelijk binnen welke tijd deze werkzaamheden gepland moeten worden nadat een order in het systeem geregistreerd wordt. Hierdoor wordt in 83% van de orders later gepland dan een klant zou willen. Het eerste onderdeel van deze aanbeveling is het instellen van de KPI.

Binnen Tesseract bevind zich de optie binnen de gegevens van een call een zogenaamde ‘call action’ aan te maken. Een call action geeft een indicatie van de status van de call. Zo is er bijvoorbeeld een status ‘Phone out’, ‘Phone in’, ‘mail out’ en ‘mail in’ om relevante informatie die telefonisch of schriftelijk is gecommuniceerd te registreren. Er is reeds een ‘call action’ waarmee een servicedeskmedewerker relevante informatie rondom de planning kan registreren. Deze action heet ‘scheduling’. Deze action moet gebruikt worden om een daadwerkelijke afspraak met de klant te registreren, en nergens anders voor.

**Wijziging procedure**Nadat de order in het systeem is geregistreerd en de producten zijn ingekocht, voert de eerste lijn medewerker het volgende uit:

Er wordt in de call een ‘Ordered’ call action aangemaakt waarin wordt aangegeven (zie afbeelding 6).

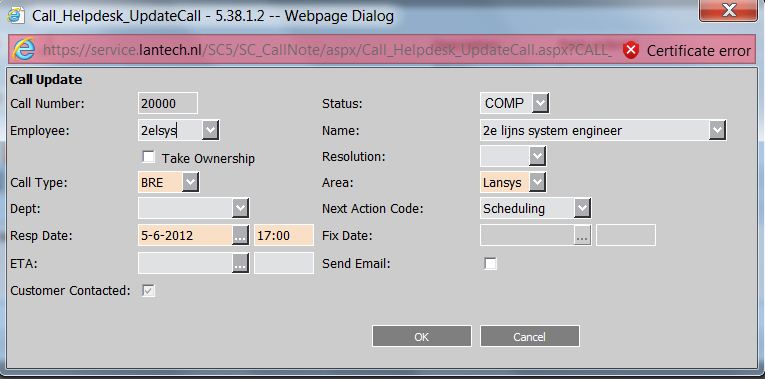
1. dat de ‘next action’, ‘scheduling’ is
2. dat de call overgedragen wordt naar de tweede lijn (Employee)
3. een korte omschrijving: ‘ producten besteld, volgende actie is plannen van de werkzaamheden’.



Afbeelding 6: overdracht eerste lijn naar tweede lijn

In het schermpje dat hierna verschijnt (afbeelding 7) wordt ingevuld dat:

1. de volgende actie ‘scheduling’ is.
2. Dat de response date 4 dagen na binnenkomst van de order is.



Afbeelding 7: Volgende actie voor tweede lijn

Dit betekent dat de eerste lijn, de tweede lijn de opdracht geeft om de werkzaamheden die verbonden zijn aan de order binnen vier dagen met de klant te plannen. Doet hij/zij dit niet en verstrijkt de door de eerste lijn aangegeven responsedate? Dan escaleert de call. Dit betekent dat hij met een rode kleur in de reeds aanwezige callmonitor schermen verschijnt. Wanneer dit zich voordoet, is het aan de eerste lijn om de tweede lijn opdracht te geven de call alsnog te plannen. Op deze manier worden werkzaamheden gerelateerd aan een order binnen vier dagen ingepland.

**Randvoorwaarden**Alle betrokken medewerkers moeten op de hoogte worden gesteld van hun rol in deze werkwijze en het belang van deze wijziging in het gehele proces.

De call action ‘scheduling’ mag voor niets anders gebruikt worden dan een gemaakte installatieafspraak te registreren.

De werkzaamheden rond een order moeten op zijn vroegst in de derde week na binnenkomst van de order gepland worden en op zijn laatst in de vierde week. Het is dan zeker dat de bestelde producten binnen zijn en de leverdatum ligt op die manier binnen de levertermijn van vier weken. De enige uitzondering op deze regel is als de klant zelf geen mogelijkheid heeft in een termijn van vier weken.

Wanneer een call op de monitor rood wordt, moet direct actie worden ondernomen. Wanneer dit niet gebeurt zal dit uit reeds beschikbare rapportage-tooling blijken. De service delivery manager wordt hier attent op gemaakt en zal zijn eerste en tweede lijn medewerkers er op aan moeten sturen zich aan deze werkwijze te houden.

### Implementatieplan

De wijziging in de werkwijze voor orderplanning kan direct in gang worden gezet. Naar schatting duurt de gehele implementatie twee weken. In de eerste week zal het systeem worden aangepast en de presentatie worden gegeven, in de tweede week wordt het systeem in gebruik genomen. Het gehele proces zal begeleid worden door de proces engineer.

**Activiteiten en kosten**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Activiteit | Wie? | Aantal benodigde uren | kosten |
| herschrijven werkinstructie en workflow + uitleg Service delivery manager. | Proces engineer  Service Delivery Manager | 16  1 | 16 \* 36.-[[11]](#footnote-11) = € 576.-  1 \* 55.-[[12]](#footnote-12) = € 55.- |
| Aanpassing Escalatiemonitoren | Interne ICT | 12 | 12 \* 36.- = € 432.- |
| Presentatie werkwijze | Service Delivery Manager  Publiek: 4 medewerkers eerste en tweede lijn | 1  4 | 1 \* 55.- = € 55.-  4 \* 36.- = € 144.- |
| Invoering werkwijze op servicedesk | Proces engineer | 40 | 40 \* 36.- = € 1.440.- |
|  |  |  | **€ 2.702.-** |

Tabel 5: Benodigde uren en personen implementatie aanbeveling 1

**Planning**De werkzaamheden van deze interventie zullen binnen een kader van twee werkweken plaatsvinden. De exacte planning van de werkzaamheden is terug te vinden in bijlage 8: Exacte planning aanbevelingen.

### Kosten en baten

**Kosten**De totale kosten voor de implementatie en uitvoer van aanbeveling 1 bedragen € 2.702.-De invoering van deze oplossing brengt geen terugkomende kosten met zich mee.

**Directe Baten**Uit navraag bij servicedeskmedewerkers blijkt dat zij gemiddeld in totaal per order een uur kwijt zijn om duidelijkheid te verkrijgen over de status van een order. In de nieuwe situatie zal de servicedeskmedewerker slechts 10 minuten kwijt zijn aan het uitvoeren van eerder genoemde stappen. Een besparing van 50 minuten / 83%. Wanneer we dit doorrekenen naar het interne uurtarief van een servicedeskmedewerker van € 36.- scheelt dit 36\*83% = € 29,88.- per order. Wanneer het investeringsbedrag gedeeld wordt door deze besparing, komen we uit op het getal 90. Dit betekent dat de investering binnen 90 orders terugverdiend is. Met de doelstelling van 300 orders per jaar (25 per maand) is de investering in 3,5 maanden terugverdiend.

**Indirecte Baten**Wanneer aanbeveling 1 wordt doorgevoerd en het hernieuwde proces strak wordt nageleefd, zullen minimaal 80% van de orders binnen vier weken afgerond zijn. Met dit percentage wordt voldaan aan de doelstelling die aan het begin van dit rapport genoemd wordt: “*Het advies moet er voor gaan zorgen dat de leverbetrouwbaarheid vanuit het orderproces binnen een half jaar na de presentatie van het advies met 80% verbeterd wordt.”.* Naar verwachting is de verhoogde leverbetrouwbaarheid een positieve invloed heeft op de klantloyaliteit en tevredenheid. Hierdoor zal de terugverdientijd in werkelijkheid lager liggen.

## Aanbeveling 2: Snellere orderbevestiging en communicatie levertijd

Uit de Enquête die is afgenomen onder ICT beslissers (paragraaf 5.2) zijn twee belangrijke zaken omtrent ordercommunicatie gerold:

*50% van de respondenten ontvangt graag twee dagen een orderbevestiging ontvangen. 30% ontvangt een orderbevestiging liever binnen een week. 20% geeft aan deze binnen een dagdeel te willen ontvangen. 0% antwoordde met ‘niet nodig’.*

*35% van de respondenten geeft aan binnen een week op de hoogte te worden gesteld van een verwachte leverdatum. 20% geeft aan een verwachte leverdatum binnen een week te willen ontvangen, 20% binnen twee dagen en 0% antwoordde met ‘geen voorkeur’.*

Op dit moment wordt nadat de klant een bestelling doet geen enkele orderbevestiging verstuurd. Dit terwijl de klant en het management van Lantech dit wel graag ziet. Om binnen twee dagen een orderbevestiging te kunnen versturen, is een toevoeging in de werkwijze van de sales medewerker binnendienst nodig:

Voordat een order doorgezet wordt naar de servicedesk, maakt de sales medewerker binnendienst een zogenoemde voorcalculatie om Excel met de volgende zaken:

* om welke klant gaat het
* welke producten zijn door de klant besteld (typenummer en omschrijving)
* hoeveel producten er besteld zijn
* welke prijs is overeengekomen met de klant
* wat is voor Lantech de inkoopprijs

Op de inkoopprijs na is dit exact wat als orderbevestiging naar de klant gestuurd kan worden. Vanuit Microsoft Excel kan in de template van het voorcalculatie document eenmalig een nieuw tabblad worden aangemaakt waarin bovengenoemde punten, op de in –en verkoopprijs na, automatisch worden gekopieerd vanuit het voorcalculatie tabblad. Aan dit nieuwe tabblad worden vervolgens eenmalig de gegevens van Lantech toegevoegd (logo, adresgegevens). Hier wordt tevens een veld toegevoegd waarin automatisch het weeknummer verschijnt waarin uitgeleverd zal worden (4 weken na bestelling). Wanneer een voorcalculatie gereed is en doorgezet naar de servicedesk, ontvangt de sales medewerker binnendienst een referentienummer vanuit het systeem. Deze vult hij in op de orderbevestiging. Vervolgens kan de sales medewerker binnendienst vanuit het tweede tabblad een via een knop in het document een PDF bestand genereren. Dit PDF bestand kan opgeslagen worden binnen de reeds aanwezige SharePoint omgeving op dezelfde locatie als voorcalculatiebestand. De orderbevestiging wordt vervolgens direct per e-mail verstuurd naar de klant. Een voorbeeld van een voorcalculatie, inclusief de te gebruiken elementen is terug te vinden in bijlage 9: Oplossing orderbevestiging uit voorcalculatie.

Middels deze methode heeft de klant dezelfde dag nog een orderbevestiging inclusief een verwachte levertijd.

### Implementatieplan

De wijziging in de werkwijze voor orderplanning kan direct in gang worden gezet. Naar schatting duurt de gehele implementatie twee dagen. Op de eerste dag zal het tabblad met de orderbevestiging worden samengesteld, Op de tweede dag wordt het systeem getest en waar nodig bijgewerkt.

**Activiteiten en kosten**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Activiteit | Wie? | Aantal benodigde uren | Kosten |
| Opbouwen tabblad orderbevestiging | Proces engineer | 8 | 8 \* 36 = € 288.- |
| Testen en bijwerken tabblad orderbevestiging | Proces engineer  Sales medewerker binnendienst | 8  8 | 8 \* 36 = € 288.-  8 \* 36 = € 288.- |
| Totaal |  |  | **€ 864.-** |

Tabel 6: Benodigde uren en personen implementatie aanbeveling 2

**Planning**De uitvoer van deze aanbeveling wordt verdeeld over twee dagen. De exacte planning van deze twee dagen is terug te vinden in bijlage 8: Exacte planning aanbevelingen.

### Kosten en Baten

De totale kosten voor de implementatie en uitvoer van aanbeveling 1 bedragen € 864.-De invoering van deze oplossing brengt geen terugkomende kosten met zich mee.

**Directe Baten**Uit deze oplossing zijn niet direct baten in geld uit te drukken. Uit de krachtenanalyse van Porter die in dit onderzoek is uitgevoerd in combinatie met het onderzoek dat is afgenomen onder ICT beslissers, kunnen we stellen dat een orderbevestiging voor de klant van belang is en dit, omdat de kracht van de klant (afnemer) en concurrentie hoog is, hier absoluut invulling aan gegeven moet worden. Omdat de klant eenvoudig kan switchen leverancier, kan het ontbreken van dit onderdeel in de toekomst klantderving opleveren.

**Indirecte Baten**Wanneer aanbeveling 2 wordt doorgevoerd en de sales medewerker binnendienst de handeling voor het genereren en e-mailen van de orderbevestiging naar de klant consequent blijft uitvoeren zorgt dit er voor dat elke klant direct op de hoogte is van de status van zijn order. Hiermee wordt een oplossing geboden voor het eerste deel van de probleemstelling ‘*Het orderproces op de Servicedesk verloopt niet gestructureerd* …’ . Tevens geeft het invulling aan de wens vanuit de markt om binnen twee dagen na bestellen zowel een orderbevestiging als een verwachte levertijd te ontvangen. Voor Lantech is dit een structurele stap voor het bereiken van de status klantpartner, een van de doelstellingen binnen de strategie.

## Aanbeveling 3: Klanttevredenheid –en loyaliteit onderzoek

Binnen de voorgaande twee aanbevelingen wordt een oplossing geboden voor de zwakste punten in het orderproces. Wanneer deze oplossingen doorgevoerd worden zal dit een substantiële verbetering in het kernproces van Lantech opleveren. Maar wat zijn de volgende verbeterpunten? En hoe zit het eigenlijk met de loyaliteit en tevredenheid van klanten? En is, bijvoorbeeld, de loyaliteit van een klant uit de onderwijsmarkt hoger dan die van een klant uit de zorg? En zo ja, waar ligt dit dan aan en binnen welke afdeling moet gezocht worden naar het probleem?

Om een antwoord op deze vragen te vinden, zal een vervolgonderzoek gestart moeten worden. Uit dit onderzoek moet duidelijk worden hoe hoog de algemene klantloyaliteit is, wat de klantloyaliteitsscore is per markt en in welke mate de klant tevreden of ontevreden is over de dienstverlening, klantgerichtheid en de leveringen die Lantech haar bied.

***“tevreden klanten zijn eigenlijk onverschillig (en zeer niet loyaal!)”***

“Thomas O. Jones en W. Earl Sasser Jr., beiden (voorheen) verbonden aan de Harvard Business School, schreven al in 1995 (!) over het fenomeen dat (gewoon) tevreden klanten nog geen loyale klanten zijn. Zijn constateerden namelijk: “… in markten waar de competitie intens is… een enorm verschil in loyaliteit tussen (gewoon) tevreden klanten en volledig tevreden klanten””[[13]](#footnote-13)

Uit de krachtenanalyse van Porter eerder genoemd in dit document, blijkt dat de kracht van concurrentie en afnemers hoog is, en dat de opmerking in bovenstaande quote met betrekking tot intense competitie absoluut toepasselijk is op de markt waarin Lantech zich bevind. Klantloyaliteit vormt een belangrijk onderdeel voor een succesvol voortbestaan van Lantech.

Uit een onderzoek van Youjae Yi en Suna La[[14]](#footnote-14) naar de invloed van loyaliteit op de relatie tussen klanttevredenheid en eventuele herhaalaankopen zijn een aantal interessante bevindingen gekomen:

* De betekenis die klanten aan bepaalde producteigenschappen toekennen is voor niet-loyale klanten anders dan voor loyale klanten.
* De invloed van vertrouwen en commitment op toekomstige aankopen is voor niet-loyale klanten anders dan voor loyale klanten.
* Het niet voldoen aan klantverwachtingen heeft een groter negatief effect op de klanttevredenheid van minder loyale klanten dan op de klanttevredenheid van meer loyale klanten.
* Een lagere klanttevredenheid leidt bij minder loyale klanten tot een grotere afname van de herhalingsaankopen dan bij de meer loyale klanten.”[[15]](#footnote-15)

### Survey

De vragen van het onderzoek zijn terug te vinden in bijlage 5: Klanttevredenheid –en loyaliteit onderzoek. In bijlage 6 is een uitleg terug te vinden over de Net Promotor Score. Deze theorie wordt gebruikt in het aanbevolen onderzoek om klantloyaliteit te meten.

### De 5 w’s

**Wie**?  
*Klanten die de afgelopen twee jaar zaken hebben gedaan met Lantech. De exact te benaderen personen worden samen met de betreffende accountmanagers bepaald.*

**Wat**?  
*Een anonieme enquête waarmee de algemene klanttevredenheid en loyaliteit gemeten kan worden. De belangrijkste vraag komt voort uit het ‘Net Promotor Score’ model: ‘In hoeverre zou u Lantech aanraden aan vrienden of collega’s?’. Met deze vraag kan de loyaliteitscore van Lantech in het algemeen en per markt bepaald worden. Meer informatie over dit model is verderop in dit Omdat met deze vraag niet achterhaald kan worden waarom de respondenten tevreden of ontevreden zijn, beantwoorden klanten tevens 18 vragen in de categorieen dienstverlening, klantgerichtheid en leveringen. Klanten beantwoorden de vragen met een score van ‘huidige waardering’ en ‘belang’. Hiermee is vervolgens een GAP analyse uit te voeren.*

**Wanneer**?  
*Het uitzetten van de enquête onder de doelgroep zal medio september 2012 geschieden.*

**Waarom**?  
*Zodat gemeten kan worden wat de huidige prestatie is op het gebied van tevredenheid en loyaliteit en de grootte van de GAP tussen de verwachting van de klant en de huidige prestatie in diverse categorieën en markten bepaald kan worden. De algemene, branche specifieke en categorie scores kunnen vervolgens als KPI dienen. Vanaf dit punt kan door herhaling gemeten worden of er in de toekomst sprake is van een groei of daling in klanttevredenheid en loyaliteit.*

**Waarmee**?  
*Een Externe, onafhankelijke surveytool. Denk hierbij aan surveymonkey, onderzoekstool.nl of netq-enquete,nl.*

### Implementatieplan

De samenstelling van het klanttevredenheid en loyaliteit onderzoek zal uitgevoerd worden door een marketingmedewerker en een proces engineer. De overige betrokkenen zijn onderdeel van het management. Zij zijn verantwoordelijk voor de activiteiten binnen hun afdeling. Deze personen zullen samen met de marketingmedewerker en proces engineer de resultaten analyseren en vervolgacties initiëren. De vervolgacties op zich vallen buiten deze implementatie.

**Activiteiten en kosten**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Activiteit | Wie? | Benodigde uren | kosten |
| Opzetten onderzoek, samenstelling vragen, vaststellen doelgroep, bepalen tooling | Proces engineer  Marketing medewerker | 8  8 | 8 \* 36.- = 288.-  8 \* 36.- = 288.- |
| Opstellen survey d.m.v. online tool. | Proces engineer | 4 | 4 \* 36.- = 144.- |
| Distributie van enquête onder beoogde respondenten. | Marketing medewerker | 4 | 4 \* 36.- = 144.- |
| Analyse onderzoeksresultaten | Proces engineer  Manager operations | 8  8 | 8 \* 36.- = 288.-  8 \* 55.- = 440.- |
| Presentatie resultaten en bepalen vervolgacties uit onderzoeksresultaten | Service Delivery Manager  Manager Operations  Salesmanager  Proces Engineer  Marketing medewerker | 8  8  8  8  8 | 8 \* 55.- = 440.-  8 \* 55.- = 440.-  8 \* 55.- = 440.-  8 \* 36.- = 288.-  8 \* 36.- = 288.- |
| Totaal |  | **80** | **€ 3.488.-** |

Tabel 7: Benodigde uren en personen implementatie aanbeveling 3

**Planning**Bovenstaande activiteiten zullen verspreid worden over drie weken binnen de maanden Augustus en september De exacte planning is terug te vinden in bijlage 8: Exacte planning aanbevelingen.

### Kosten en Baten

**Kosten**De totale kosten voor de implementatie en uitvoer van aanbeveling 1 bedragen € 3.488.-. Deze kosten zijn gespecificeerd in tabel 7. De invoering van deze oplossing brengt geen terugkomende kosten met zich mee.

**Indirecte Baten**Aanbeveling een en twee bieden oplossingen voor zwakke punten in het proces. Maar welke schade hebben deze zwakke punten mogelijk al aangericht? Op dit moment heeft Lantech geen enkele mogelijkheid om klanttevredenheid en loyaliteit te meten. Door deze survey uit te voeren, kan men inzicht in deze zaken verkrijgen en wordt direct een meetbare KPI ingesteld: de loyaliteit van klanten, uitgedrukt in een NPS score. Een aantal mogelijkheden met de data uit het onderzoek:

* Markt specifieke resultaten. Er kan per markt (zorg, educatie, overheid en overige, commerciële, organisaties) gefilterd worden. Dit geeft de mogelijkheid tot het ondernemen van acties per doelgroep.
* Resultaten op organisatiegrootte. Er kan worden gefilterd op de omvang van de organisatie. Een mogelijke uitkomst is dat organisaties van een kleine omvang veel minder waarde hechten aan de communicatie rondom een levering dan grotere organisaties. Ook hier kan vervolgens op worden ondernomen.
* De totale algemene prestatie. De Net Promotor Score kan ingezet worden als een KPI. Lantech kan vervolgens een loyaliteitsdoel aangeven met de NPS score als leidend cijfer
* De prestatie per categorie. Uit de score kan gefilterd worden welke categorie het slechtst scoort op klanttevredenheid en loyaliteit. Een vervolgactie kan zijn dat de verantwoordelijke voor dit onderdeel actie onderneemt. Wanneer uit de score blijkt dat er laag wordt gescoord op bijgeleverde documentatie, kan de Manager Operations er bijvoorbeeld voor kiezen documentatierichtlijnen op te stellen.

# Bronvermelding

**Literatuur**Van Assen M, R, Notermans & J. Wigman (2008). P159, Operational Excellence nieuwe stijl. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Treacy M & Wiersema F (2008). P69-71, De discipline van marktleiders. 3e druk. Schiedam: Uitgeverij Scriptus.

Veldhoen B, van Slooten S, De 9+ organisatie, 2012. Quote uit T.O. Jones en W.E. Sasser Jr. (1995) Why statisfied customers defect. Harvard Business review, 1995.

Yi May en La (2004). What Influences the Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intention?, Psychology & Marketing.

http://www.businessmodelgeneration.com/canvas / Business Model Generation, Ostwalder A, 2010, Central Book House

Van Aken J.S., Berends H, van der Bij, H (2009). Problem solving in organisations – A methodological Handbook for Business Students.

**Internetbronnen**Serghini (2010) Het Vijfkrachtenmodel. http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/58843-het-vijfkrachtenmodel.html Geraadpleegd op 10 juni 2012.

Huidige visie en missie Lantech, http://www.lantech.nl//visie\_en\_missie/, geraadpleegd in juni 2012.

Promoting Loyalty Through NPS: An Interview with Fred Reichheld, Itsma, 2007, http://www.itsma.com/article/an-interview-with-fred-reichheld/ , geraadpleegd in augustus 2012.

**Stukken**Huidige doelstellingen, Lantech Business Plan – 2011 summary.pdf, niet bijgevoegd, geraadpleegd in maart 2012.

Input voor analyse huidige prestatie proces, Tesseract-hours.xlsx, niet bijgevoegd, geraadpleegd in april 2012

Input voor analyse huidige prestatie proces, Tesseract[[16]](#footnote-16) servicecenter, op intranet Lantech, niet extern benaderbaar, geraadpleegd in april 2012

**Personen en groepen**Ing. Paul van Noesel, Manager Operations en Bedrijfsbegeleider afstuderen, omzet en groeicijfers, input voor huidige en gewenste situatie, interne uurtarieven.

Afdeling Servicedesk, input voor huidige situatie en prestatie servicedesk middels Enquête.

Jord Koot, Algemeen directeur, Input voor huidige doelstellingen, missie, visie en strategie.

Enquête onder 30 benaderde ICT beslissers, http://www.surveymonkey.com/s/8XDBZ88 uitgevoerd in juni 2012

# Bijlagen

Bijlage 1: Enquêteresultaten servicedesk-onderzoek  
Bijlage 2: Workflow huidige orderstroom  
Bijlage 3: Huidige prestatie orderproces  
Bijlage 4: 5-krachtenmodel van Porter  
Bijlage 5: Klanttevredenheid –en loyaliteit onderzoek  
Bijlage 6: Net Promotor Score   
Bijlage 7: Business Model Canvas   
Bijlage 8: Exacte planning aanbevelingen  
Bijlage 9: Oplossing orderbevestiging uit voorcalculatie

### Bijlage 1: Enquêteresultaten servicedesk-onderzoek

**Vragen:**

1. Ik weet wat mijn taken en verantwoordelijkheden zijn met betrekking tot het orderproces
2. Ik weet welke systemen worden gebruikt in het orderproces
3. Ik weet hoe ik de systemen binnen het orderproces moet gebruiken.
4. Wanneer ik iets niet weet, kan ik altijd bij collega’s terecht
5. De orderinformatie die wordt aangeleverd door de commerciële afdeling is voldoende
6. Ik weet van elke leverancier hoe ik er moet inkopen
7. Er zijn voldoende klant-contactmomenten tijdens het orderproces
8. De werkdruk op de servicedesk is:
9. Wanneer de status van een order opgezocht moet worden, is dit altijd direct terug te vinden
10. De informatie, binnen de in het orderproces gebruikte systemen, is compleet
11. Ik vind dat order binnen X weken voltooid[[17]](#footnote-17) moet kunnen worden. X=

**Resultaten:**

|  |  |
| --- | --- |
| Vragen 1-9 | |
| Grafiek 1: Resultaten vraag 1-9 | |
| Werkdruk Servicedesk (Vraag 10) | Levertijd order (Vraag 11) |
| Grafiek 2: Resultaat vraag 10 | Grafiek 3: Resultaat vraag 11 |

### Bijlage 2: Huidige prestatie orderproces

Onderstaande tabel geeft een indruk van prestatie van het orderproces. In de tabel staan de laatste dertig orders die gekenmerkt werden door de codes ‘del’ en ‘sol’ opgesomd. Deze codes vertegenwoordigen de orders waar zowel producten als diensten geleverd worden. De codes werden vanaf het vierde kwartaal van 2011 op de juiste manier gebruikt. In de rest van 2011 konden drie orders achterhaald worden waarbij deze codes correct toegepast zijn. De diverse kolommen geven de stappen van het proces weer en wanneer deze voltooid werden. In paragraaf 4.5 van dit rapport worden diverse conclusies getrokken uit deze prestatie.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Inkoop** |  |  | **Planning** | |  | **Toelevering producten** | | |  |  |  |
| **callnr.** | **indate** | **Inkoop** | **overschrijding norm > 3 dagen** | **Overschrijding norm 3 dagen in %** | **Planning** | **overschrijding planmoment > 5 dagen** | **Overschrijding norm 5 dagen in %** | **product binnen** | **overschrijding binnenkomst goederen > 14 dagen** | **Overschrijding norm 14 dagen in %** | **order uitgeleverd / installatie gestart** | **totale overschrijding totale duur >28 dagen** | **planning later dan producten binnen?** |
| 16415 | 07-01-11 | 10-01-11 | 0 |  | 02-02-11 | 18 | 360% | 17-01-11 | -7 |  | 11-02-11 | 7 | WAAR |
| 16930 | 01-04-11 | 01-04-11 | -3 |  | 18-04-11 | 12 | 240% | 07-04-11 | -8 |  | 05-05-11 | 6 | WAAR |
| 17570 | 22-07-11 | 22-07-11 | -3 |  | 16-08-11 | 20 | 400% | 29-07-11 | -7 |  | 19-09-11 | 31 | WAAR |
| 18286 | 23-11-11 | 28-11-11 | 2 | 67% | 12-12-11 | 9 | 180% | 05-12-11 | -7 |  | 17-01-12 | 27 | WAAR |
| 18320 | 30-11-11 | 02-12-11 | -1 |  | 06-01-12 | 30 | 600% | 27-12-11 | 11 | 79% | 10-01-12 | 13 | WAAR |
| 18321 | 30-11-11 | 02-12-11 | -1 |  | 20-01-12 | 44 | 880% | 18-01-12 | 33 | 236% | 25-01-12 | 28 | WAAR |
| 18366 | 08-12-11 | 09-12-11 | -2 |  | 20-12-11 | 6 | 120% | 16-12-11 | -7 |  | 09-01-12 | 4 | WAAR |
| 18432 | 16-12-11 | 19-12-11 | 0 |  | 02-01-12 | 9 | 180% | 03-01-12 | 1 | 7% | 23-01-12 | 10 | ONWAAR |
| 18441 | 16-12-11 | 20-12-11 | 1 | 33% | 10-01-12 | 16 | 320% | 21-12-11 | -13 |  | 17-01-12 | 4 | WAAR |
| 18448 | 20-12-11 | 20-12-11 | -3 |  | 10-01-12 | 16 |  | 03-01-12 | 0 |  | 30-01-12 | 13 | WAAR |
| 18467 | 22-12-11 | 23-12-11 | -2 |  | 06-01-12 | 9 | 180% | 27-12-11 | -10 |  | 08-02-12 | 20 | WAAR |
| 18480 | 22-12-11 | 28-12-11 | 3 | 100% | 02-02-12 | 31 | 620% | 19-01-12 | 8 | 57% | 25-01-12 | 6 | WAAR |
| 18491 | 23-12-11 | 28-12-11 | 2 | 67% | 06-01-12 | 4 | 80% | 04-01-12 | -7 |  | 18-01-12 | -2 | WAAR |
| 18493 | 28-12-11 | 29-12-11 | -2 |  | 29-02-12 | 57 | 1140% | 18-01-12 | 6 | 43% | 01-03-12 | 36 | WAAR |
| 18507 | 27-12-11 | 03-01-12 | 4 | 133% | 12-01-12 | 4 | 80% | 04-01-12 | -13 |  | 18-01-12 | -6 | WAAR |
| 18533 | 02-01-12 | 05-01-12 | 0 |  | 26-01-12 | 16 | 320% | 19-01-12 | 0 |  | 14-02-12 | 15 | WAAR |
| 18560 | 10-01-12 | 10-01-12 | -3 |  | 24-01-12 | 9 | 180% | 13-01-12 | -11 |  | 28-02-12 | 21 | WAAR |
| 18867 | 16-02-12 | 16-02-12 | -3 |  | 21-02-12 | 0 |  | 02-03-12 | 1 | 7% | 08-03-12 | -7 | ONWAAR |
| 18903 | 20-02-12 | 22-02-12 | -1 |  | 27-02-12 | 0 |  | 08-03-12 | 1 | 7% | 19-03-12 | 0 | ONWAAR |
| 18915 | 23-02-12 | 23-02-12 | -3 |  | 19-03-12 | 20 | 400% | 08-03-12 | 0 |  | 28-03-12 | 6 | WAAR |
| 18972 | 29-02-12 | 02-03-12 | -1 |  | 06-03-12 | -1 |  | 09-03-12 | -7 |  | 12-03-12 | -16 | ONWAAR |
| 18989 | 01-03-12 | 02-03-12 | -2 |  | 06-03-12 | -1 |  | 06-03-12 | -10 |  | 14-03-12 | -15 | ONWAAR |
| 19081 | 07-03-12 | 12-03-12 | 2 | 67% | 21-03-12 | 4 | 80% | 28-03-12 | 2 | 14% | 24-04-12 | 20 | ONWAAR |
| 19105 | 14-03-12 | 19-03-12 | 2 | 67% | 07-05-12 | 44 | 880% | 26-03-12 | -7 |  | 10-05-12 | 29 | WAAR |
| 19274 | 30-03-12 | 30-03-12 | -3 |  | 24-04-12 | 20 | 400% | 19-04-12 | 6 | 43% | 22-05-12 | 25 | WAAR |
| 19275 | 30-03-12 | 30-03-12 | -3 |  | 19-04-12 | 15 | 300% | 19-04-12 | 6 | 43% | 16-05-12 | 19 | ONWAAR |
| 19288 | 30-03-12 | 02-04-12 | 0 |  | 12-04-12 | 5 | 100% | 16-04-12 | 0 |  | 23-04-12 | -4 | ONWAAR |
| 19557 | 23-04-12 | 23-04-12 | -3 |  | 09-05-12 | 11 | 220% | 26-04-12 | -11 |  | 07-06-12 | 17 | WAAR |
| 19762 | 11-05-12 | 11-05-12 | -3 |  | 25-05-12 | 9 | 180% | 21-05-12 | -4 |  | 08-06-12 | 0 | WAAR |
| 19904 | 24-05-12 | 24-05-12 | -3 |  | 25-05-12 | -4 |  | 29-05-12 | -9 |  | 06-06-12 | -15 | ONWAAR |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Aantal overschrijdingen:** | | | **7** |  |  | **25** |  |  | **10** |  | **gevolg -->** | **21** |  |
| **Aantal keer binnen norm:** | | | **23** |  |  | **5** |  |  | **20** |  |  | **9** | **0** |
| **gemiddelde overschrijding:** | | | **-1,0** |  |  | **14,4** |  |  | **-2,1** |  |  | **10** |  |

Tabel 8: Daadwerkelijke prestatie orderproces

### Bijlage 3: Enquêteresultaten klantwens met betrekking tot leverprestatie

Onderstaande vragen zijn door 25 personen beantwoord die een beslissende rol hebben in de aankoop van ICT producten of diensten. De uitslagen van deze enquête worden gebruikt in hoofdstuk 5 en 6.

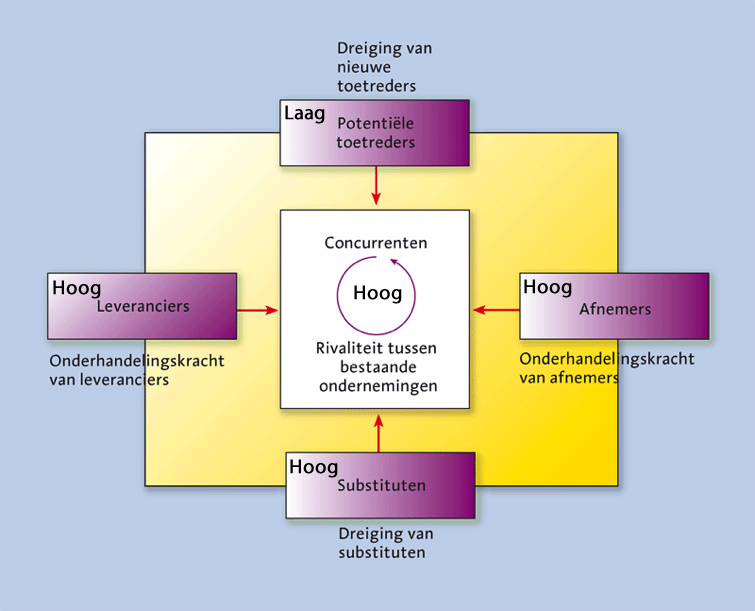
Grafiek 4: Resultaat vraag orderbevestiging

Grafiek 5: Resultaat vraag communicatie verwachte leverdatum

Grafiek 6: Resultaat vraag communicatie planning

Grafiek 7: Resultaat vraag algemene leverprestatie

### Bijlage 4: 5-krachtenmodel van Porter



Afbeelding 8: 5-krachtenmodel van Porter - 75-managementmodellen.Noordhoff.nl

Het vijf-krachtenmodel van Porter wordt gebruikt als instrument om de aantrekkelijkheid binnen de bedrijfstak waarin het bedrijf zich bevind te analyseren. Binnen het krachtenmodel bevinden zich vijf onderdelen waarvan geanalyseerd kan worden in hoeverre ze invloed hebben op het bedrijf. In dit stuk wordt beschreven in hoeverre deze krachten op Lantech van invloed zijn.

**Leveranciers**Voor de meeste producten die Lantech verkoopt, geldt dat er slechts een toeleverancier is. Omdat de producten komen veelal uit het buitenland komen, kiest de producten vaak maar een distributeur uit per land. De distributeur stelt vervolgens een reseller-programma die vaak kortingen bied wanneer een reseller, bijvoorbeeld Lantech, aan bepaalde kennis en omzeteisen voldoet. De distributeur geeft de reseller voordeel op basis van aantal verkochte producten en aanwezige kennis. Hierin weegt het eerste zwaarder als het laatste. Wanneer een van de concurrerende resellers een aantal grote orders scoort en hiermee een hogere status krijgt bij de leverancier, is zijn inkoopvoordeel groter en daarmee zijn prijsconcurrentie hoger. De invloed van leveranciers kan hierdoor als ‘hoog’ beschouwd worden.

**Potentiele toetreders**Om toe te treden tot als concurrent binnen de ICT:

* Moeten veel kosten gemaakt worden
* Is veel kennis nodig
* Duurt het lang om gelijkwaardige producten te kunnen verkopen tegen een concurrerende prijs.

Daarnaast:

* Is er voldoende aanbod voor de vraag van de markt.
* Is het makkelijk voor bedrijven die nu iets anders aanbieden over te stappen naar de producten die Lantech aanbied.

Een voorbeeld op het laatste punt:

*Lantech verkoopt op dit moment Wi-Fi netwerken. Op dit moment vindt er een bepaalde mate van overlap plaats: Aanbieders van telefonieoplossingen zien steeds meer vraag naar Wi-Fi netwerken en willen deze producten kunnen aanbieden. Hun voor en nadelen hierin zijn:*

*Voordelen:*

* *ze hebben de vraag al binnen hun bestaande klantenkring*
* *het orderproces is reeds ingericht en behoeft vaak minimale aanpassingen*
* *starterskosten hoeven niet gemaakt te worden, het bedrijf draait al*
* *Doordat ze naar alle waarschijnlijkheid snel kunnen verkopen, komen ze snel in aanmerking van het concurrentievoordeel dat de distributeur bied bij bepaalde verkoopcijfers (zie ‘leveranciers’)*

*Nadelen:*

* *product specifieke kennis moet opgebouwd of aangetrokken worden*

**Substituten**Er is veel sprake van substituten. Ondanks dat de oplossingen die Lantech zorgvuldig worden geselecteerd op prijs/kwaliteit, zijn er veel alternatieven. Lantech merkt dat de afnemers selecteren op drie zaken:

* prijs.
* invulling van de eisen (kwaliteit).
* dienstverlening van de leverancier (professionaliteit).

Het is aan de commerciële afdeling een zo concurrerend mogelijke oplossing te bieden tegen een concurrerende prijs. De Operationsafdeling heeft de verantwoordelijkheid de eisen van de klant zo goed mogelijk in te vullen met een minstens zo goede dienstverlening.

**Afnemers**Alle afnemers van producten die in dit onderzoek worden behandeld nemen dezelfde grootte orders af. De macht van de afnemer is groot omdat:

* De afnemer uit meerdere leveranciers kan kiezen die hetzelfde product leveren en deze overstap eenvoudig gemaakt is.
* Lantech afhankelijk is van de afnemer omdat deze een grote inkomstenbron vertegenwoordigen.

**Huidige concurrenten**Binnen het werkgebied van Lantech worden op dit moment ongeveer acht concurrenten van ongeveer dezelfde omvang als Lantech geconstateerd. Omdat de producten die Lantech verkoopt steeds minder uniek zijn en door steeds meer IT bedrijven wordt aangeboden is er binnen de verkooptrajecten voornamelijk concurrentie op prijs en service.

**Conclusie**De 5-krachten analyse heeft voor de markt die Lantech bediend als de volgende score opgeleverd:

|  |  |
| --- | --- |
| Kracht | macht |
| De kracht van leveranciers | Hoog |
| De kracht van afnemers | Hoog |
| De kracht van substituten | Hoog |
| De kracht van nieuwe toetreders | Laag |
| De kracht van concurrenten | Hoog |

Tabel 9: conclusie 5-krachtenmodel

Bijlage 5: Klanttevredenheid –en loyaliteit onderzoek.

De 18 vragen zijn onderverdeeld in vijf vragenblokken. De vragen worden in twee delen beantwoord. Allereerst wordt gevraagd naar de huidige waardering waarbij een 0 zeer slecht is en een 10 uitmuntend. Vervolgens wordt gevraagd hoe belangrijk dit onderwerp voor de klant is. Hierbij staat een 0 voor ‘totaal onbelangrijk’ en een 10 voor ‘zeer belangrijk’.

**Vragenblok 1: Uw organisatie**Er wordt gestart met een tweetal algemene vragen in de categorie ‘Uw organisatie’ te weten: ‘Binnen welke branche bent u werkzaam’ en ‘Uit hoeveel medewerkers bestaat uw bedrijf?’. Met het antwoord op deze vragen kunnen we de uitslagen filteren; Zijn er verschillen in prestatie tussen de markten? Maakt het uit wat de omvang van het bedrijf dat de klant vertegenwoordigd is?

**Vragenblok 2: Betrokkenheid**Het tweede blok vragen gaan over betrokkenheid. Hier wordt de cruciale ‘Net Promotor Score’ vraag gesteld: ‘Zou u Lantech aanbevelen bij vrienden, zakenrelaties of collega’s?’. Met deze vraag kan de algehele loyaliteit en de loyaliteit per branche gemeten worden. De score die hier uitkomt vormt de KPI voor de loyaliteit van Lantech’s klanten.

**Vragenblok 3: Dienstverlening**Het derde blok gaat over dienstverlening. Het bevat de volgende vragen:

Wat is uw mening met betrekking tot de volgende onderwerpen? (0 – 10)

* Communicatie rondom dienstverlening
* Het inlevingsvermogen
* Begeleiding en ondersteuning
* Het verstrekken van productinformatie
* De proactieve werkwijze
* Technische knowhow
* Het afhandelen van onvoorziene omstandigheden

Ook op deze vragen zal gevraagd worden wat de huidige waardering is en in hoeverre de klant deze onderwerpen belangrijk vind. De uitslag van dit vragenblok vormt een duidelijk beeld over hoe klanten denken over de prestatie op o.a. het gebied van kennis, communicatie en flexibiliteit.

**Vragenblok 4: Klantgerichtheid**In het vierde blok wordt klantgerichtheid behandeld. De volgende vragen worden gesteld:

Wat is uw mening met betrekking tot de volgende onderwerpen? (0 – 10)

* De algehele bereikbaarheid
* De vriendelijkheid/correctheid van medewerkers
* Het nakomen van afspraken

Met het antwoord op deze vragen kan geanalyseerd worden hoe de algemene indruk is van klanten rondom (order)communicatie en afspraken. Daarnaast komt hieruit naar voren of we wel zo benaderbaar zijn als we denken. Nemen we de telefoon snel genoeg op? Antwoorden we correct en snel genoeg op e-mail? Overladen we de klanten met nutteloze informatie? Omdat over dit onderwerp vaak nog iets specifieker willen zijn, is er, net als bij de andere vragenblokken, een mogelijkheid middels een tekstveld een motivatie of toelichting op de score te geven.

**Vragenblok 5: Levering**Het vijfde en laatste blok bevat een vijftal vragen die betrekking hebben op de levering van goederen en diensten:

Wat is uw mening met betrekking tot de volgende onderwerpen? (0 – 10)

* Communicatie rondom levering
* Leveren volgens afspraak
* Snelheid van levering
* De bijgeleverde documentatie
* Nazorg

Ondanks dat er in dit onderzoek al uitgebreid aandacht is besteed aan correctheid, snelheid en communicatie rondom leveringen, is het verstandig dit onderwerp op te nemen in de enquête. Doordat de enquête jaarlijks herhaald kan worden, is het goed mogelijk in te zien of er groei is in bijvoorbeeld de snelheid van de levering en of er naar mening van de klant voldoende en correct gecommuniceerd wordt. Het is tevens van belang inzichtelijk te hebben of de klant tevreden is over de nazorg/aftersales. Dit bepaald, omdat dit tijdens een ordertraject de laatste ervaring van de klant met Lantech is, voor een groot deel de loyaliteit.

### Bijlage 6: Net Promotor Score

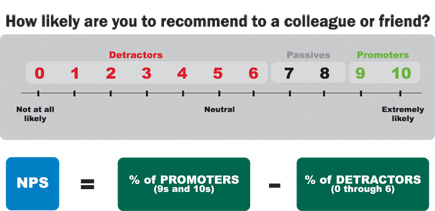
Een methode om klantloyaliteit te meten is de Net Promotor Score (NPS). Een methode de is ontwikkeld door Fred Reichheld, Auteur van Managementboeken en strateeg.

Reichheld verteld in een interview[[18]](#footnote-18) over de essentie en werking van de Net Promotor Score:

*“In my opinion, the one question that companies need to be asking their customers on a regular basis is: How likely would you be to recommend our company to a friend or colleague? This one question will help you figure out who your loyal enthusiasts are—those people who generate positive word of mouth—and who among your customer base is going to be out there badmouthing you to their friends, family, and colleagues” […]*

*At its core, a company’s NPS is a trustworthy metric that shows how the firm is doing in terms of customer loyalty. Traditional customer satisfaction surveys are highly unreliable for all sorts of reasons that most marketers understand well. In fact, according to our research, CEOs only mention customer satisfaction scores to financial analysts 3% of the time, because nobody puts much stock in those numbers.*

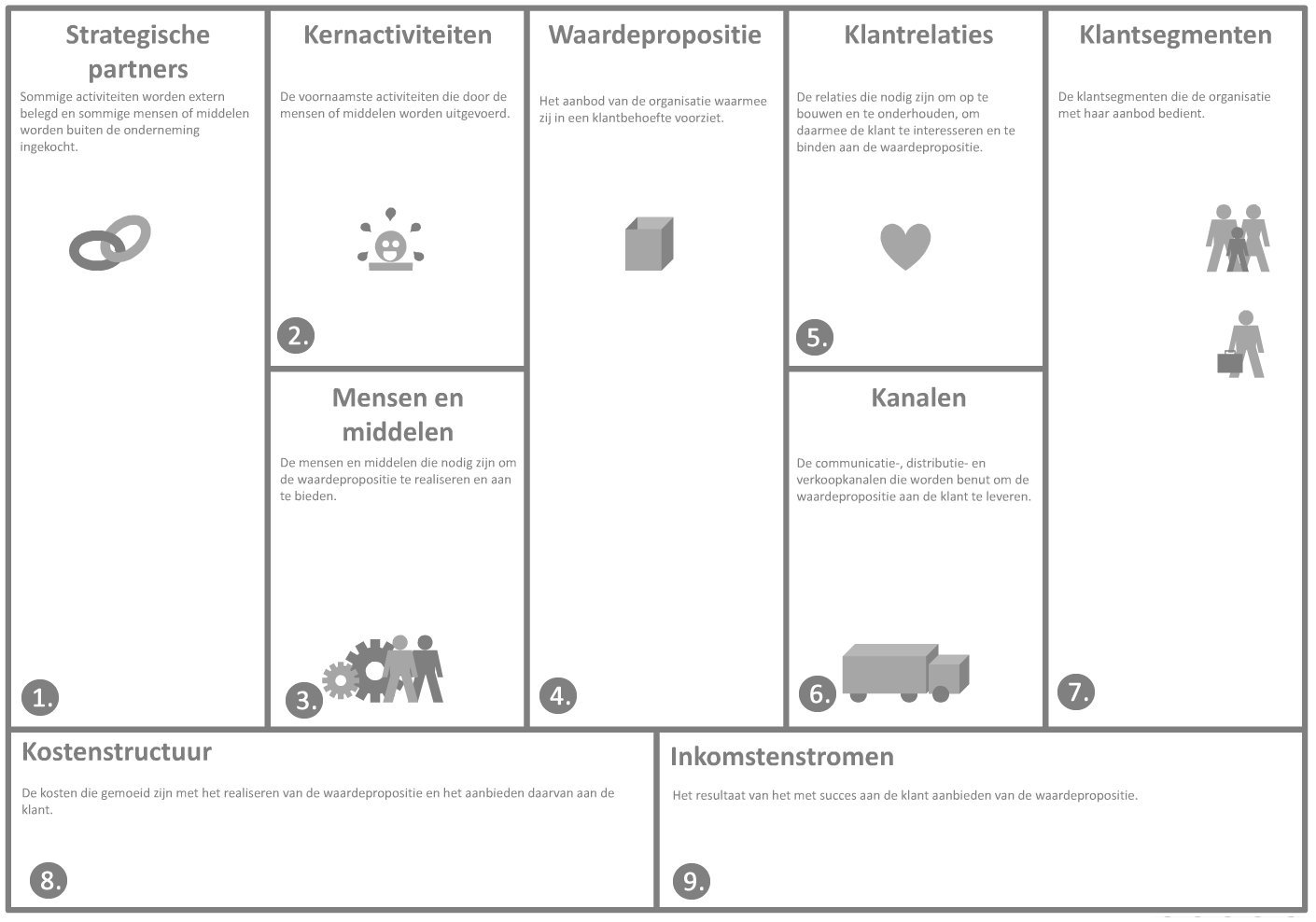
*The first step in generating increased loyalty is the ability to benchmark where you are. Your customers’ answers to the ultimate question will segment them into three different groups: promotors, who answer 9 or 10 on a 0-10 scale; passives, who answer 7 or 8; and detractors, who answer 0-6. You can then calculate your NPS by taking the percentage of customers who are detractors and subtracting that from the percentage who are promotors.”*



Afbeelding 9: Net Promotor Score

Een van de kritieken op het model is dat het te weinig om het ‘waarom’ vraagt. Wanneer een klant tevreden en loyaal is, welk aspect van de klantervaring draagt hier dan het meest aan bij? En wat is de grootste oorzaak dat iemand een detractor is? Het mag duidelijk zijn dat de NPS vraag hier niet voldoende inzicht in geeft. Daarom zijn binnen de survey in aanbeveling 3 meerdere vragen opgesteld die duidelijkheid geven over de omvang en type organisatie van de respondent. Daarnaast zijn diverse vragen toegevoegd die verduidelijken over welk specifiek aspect van de dienstverlening de klant tevreden of ontevreden is. Hierop kan vervolgens actie worden ondernomen.

### Bijlage 7: Business Model Canvas



Afbeelding 10: Business Model Canvas

#### Strategische partners

Lantech kiest er op verschillende niveaus voor activiteiten buiten de organisatie te beleggen:

**Local Service Providers**Lantech is door haar Local Service Providers in staat wereldwijd tegen een scherpe SLA Hardware Maintenance te kunnen bieden. Over de hele wereld heeft Lantech contracten met partners om zo verschillende, grote, wereldwijd opererende bedrijven te kunnen voorzien van deze dienst. Deze beslissing is genomen uit praktisch oogpunt: Lantech heeft alleen in de Benelux medewerkers in dienst en kan scherpe SLA tijden aanbieden met partners die dichter in de buurt van de klant zitten.

**Kabelinstallateur**Lantech heeft inmiddels jaren een strategische partner voor ICT-bekabelingswerkzaamheden bij haar klanten. Een aantal redenen waarom Lantech deze activiteit bij een strategisch partner belegd zijn:

* De werkzaamheden komen te weinig voor om er engineers voor op te leiden.
* De strategisch partner levert een hoog, gecertificeerd resultaat.
* De strategisch partner bied geen concurrerende producten aan.
* Zowel de strategisch partner als Lantech bieden elkaar over en weer nieuwe klussen aan en breiden zo beiden hun klantbestand uit.

**Visuele communicatie**Voor alle visuele uitingen heeft Lantech een partner in de arm genomen. Deze partner is onder andere verantwoordelijk voor het ontwerp van de huisstijl, het ontwerp van de website en de opmaak van alle publieke digitale en analoge communicatie. Denk hierbij aan referentiecases, folders en bestanden die via de website worden aangeboden.

#### Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van Lantech zijn als volgt:

* Promoten (Marketing)
* Verkopen (Sales)
* Consulteren (Operations)
* Configureren (Operations)
* Ondersteunen (Operations / Servicedesk)
* Onderhouden (Operations)
* Beheren (Operations)

#### Mensen en middelen

De medewerkers binnen de organisatie zijn onderverdeeld in de volgende groepen.

* Managementteam leden
* Accountmanagers
* Marketing medewerker
* Consultants
* System Engineers
* Service Engineers
* Servicedeskmedewerkers
* Administratiemedewerkers

De middelen die gebruikt worden om de kernactiviteiten uit te voeren zijn als volgt:

* Product specifieke kennis vergaard door producttrainingen.
* Tooling: Laptops, kabelapparatuur, gereedschap, bekabeling, meetapparatuur.
* Administratief: Tesseract (callregistratiesysteem), Accountview (boekhoudpakket), Microsoft Dynamics SharePoint en CRM (bestandsbeheer en klantbeheer).

#### Waarde propositie

De waarde die Lantech haar klanten kan bieden bestaat uit de verkoop van producten en het aanbod van diensten en contracten.

**Hardware**Hoofdzakelijk servers en netwerkinfrastructuur gerelateerde producten.

**Uren**   
In de vorm van montage, installatie en configuratie tijd. Daarnaast consultancy uren voor troubleshooting van de huidige netwerkinfrastructuur.

**Contracten**Het laatste onderdeel van het aanbod bestaat uit contracten waarin wij binnen de voorwaarden een Service Level Agreement hardware storingen oplossen.

**Lantech Solutions**

|  |  |
| --- | --- |
| 7 proposities incl netwerk.png  Afbeelding 11: De zeven solutiongebieden van Lantech | Lantech heeft haar producten onderverdeeld in zeven zogenaamde solutiongroepen.  Deze solutiongroepen hebben betrekking op thema’s die binnen de ICT organisatie van elk type organisatie kunnen spelen. Binnen deze zeven solutiongebieden bevinden zich diverse producten en diensten:   * Netwerken (bedraad en draadloos). * Firewall. * Anti-spam en e-mailmanagement. * Mobile device management. * Veilige Authenticatie. * Hardware onderhoud. * ICT consultancy en detachering. |

#### Klantrelaties

De relatie met klanten wordt opgebouwd en behouden op verschillende niveaus:

**Marketingactiviteiten**Het bieden van informatie middels seminars, beurzen en nieuwsbrieven.

**Accountmanagement**Accountmanagers ontwikkelen een relatie met de door de Marketing afdeling verworven leads. Dit doen zij onder andere door de klant te bezoeken en telefonisch en per e-mail contact met ze te houden.

**Servicedesk**De servicedesk zorgt er voor dat bestelde goederen ingekocht worden, met de klant wordt overlegd wanneer werkzaamheden van de engineer uitgevoerd kunnen worden en de producten worden uitgeleverd. De servicedesk verzorgt tevens de werkzaamheden rondom storingen die gemeld worden door een klant. Wanneer een dergelijke storing binnen een contract valt, wordt er voor gezorgd dat de storing binnen de in het contract vermelde tijd wordt opgelost. De Servicedesk is het eerste aanspreekpunt voor bestaande klanten en voor een groot deel verantwoordelijk voor klantbehoud.

**Engineers**Door een professionele houding aan te nemen, een grote dosis technische kennis te dragen en de klant van een degelijk, bruikbaar en soms verassend advies te voorzien zorgen de engineers op hun eigen niveau voor klantenbinding.

#### Kanalen

Lantech levert haar producten en diensten binnen de Benelux voor het grootste gedeelte direct aan haar klanten. Producten per post of door de engineer meegenomen met een installatie, diensten door de engineers. Dit kan op afstand of op locatie. Buiten de Benelux heeft Lantech een groot aantal contractklanten. Voor deze klanten worden Local Service Providers ingezet. Dit zijn zorgvuldig op kennis en geografische locatie geselecteerde partners de binnen de in het contract gestelde SLA tijden bij de klant kunnen zijn om storingen op te lossen met de juiste onderdelen.

#### Klantsegmenten

Lantech bedient vier verschillende, verticale markten. Het onderwijs, de (lokale) overheid, commerciële organisaties en de zorg. De product-marktcombinatie is als volgt:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Markt 🡪 | onderwijs | overheid | commercieel | zorg |
| Netwerken | x | x | x | x |
| Firewalls | x | x | x | x |
| Anti-spam |  |  | x |  |
| Mobile Device Management |  | x | x | x |
| Authenticatie | x | x | x | x |
| Hardware onderhoud | x | x | x | x |
| Consultancy diensten en detachering | x | x | x | x |

Tabel 10: Product / Marktcombinatie Lantech

#### Kostenstructuur

Lantech heeft de volgende uitgaven:

**Personeel**Salaris, vervoer, gereedschap, sociale lasten, pensioen.

**Huisvesting**Twee kantoren, gas, water, licht, onderhoud binnen, huur, beveiliging, internet, telefonie, netwerkinfrastructuur.

**Local Service Providers en inhuur**Wereldwijd werkt Lantech met Local Service Providers om contractwerkzaamheden/storingen in te vullen. Deze providers factureren ons op maandbasis. Voor verdere specifieke werkzaamheden huurt Lantech binnen de Benelux ook partners in. Deze partners factureren op projectbasis.

#### Inkomstenstromen

De inkomsten van Lantech komen op een aantal verschillende manieren tot stand.

**Contracten**Klanten sluiten bij Lantech een contract af om de uptime van hun systemen te garanderen. Hiervoor wordt vervolgens elke maand een factuur uitgestuurd.

**Producten**Lantech verkoopt netwerk infrastructuur gerelateerde artikelen. Over deze producten wordt een marge berekend.

**Diensten**Lantech bied los en in combinatie met producten ook diensten aan. Afhankelijk van de gevraagde werkzaamheden worden hiervoor verschillende tarieven gevraagd. Een service engineer kost 90 euro per uur, een system engineer 120 en een consultant kost 140 euro per uur. Wanneer een klant los van product uren afneemt is dat vaak omdat ze een storing melden die niet binnen een contract valt of een betaald adviestraject afnemen.

### Bijlage 8: Exacte planning aanbevelingen

De planning voor uitvoer van de aanbevelingen bevinden zich in deze bijlage.

**Aanbeveling 1: Procedure planproces borgen**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Week 1 | | |  |  |  | Week 2 | | |  |  |
|  |  | ma | di | wo | do | vr |  | ma | di | wo | do | vr |
|  | Wie? |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Herschrijven werkinstructie en workflow | Proces engineer |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| aanpassing Escalatie monitoren | Interne ICT |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Presentatie werkwijze | SDM + 4 SDMe |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Invoering werkwijze op servicedesk | Proces engineer |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Tabel 11: Planning implementatie aanbeveling 1

**Aanbeveling 2: Snellere orderbevestiging en communicatie levertijd**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Week 1 | |
|  |  | ma | di |
|  | Wie? |  |  |
| Opbouwen tabblad orderbevestiging | Proces engineer |  |  |
| Testen en bijwerken tabblad orderbevestiging | Sales medewerker binnendienst |  |  |
|  | Proces engineer |  |  |

Tabel 12: Planning implementatie aanbeveling 2

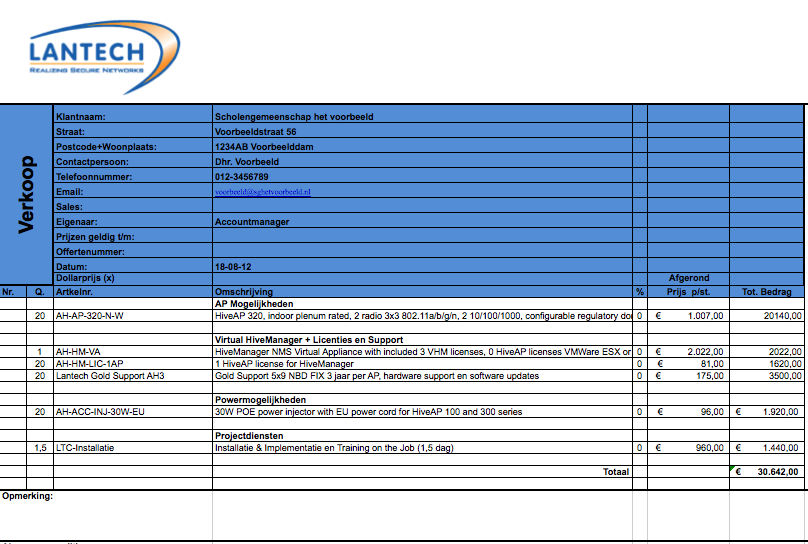
**Aanbeveling 3: Klanttevredenheid en loyaliteit onderzoek**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Week 35 | week 36 | | week 40 | |
|  | Wie? | ma | ma | di | ma | woe |
| Opzetten onderzoek, samenstelling vragen, vaststellen doelgroep, bepalen tooling | Proces engineer |  |  |  |  |  |
|  | Marketing medewerker |  |  |  |  |  |
| Opstellen survey d.m.v. online tool. | Proces engineer |  |  |  |  |  |
| Distributie van enquête onder beoogde respondenten. | Marketing medewerker |  |  |  |  |  |
| Analyse onderzoeksresultaten | Proces engineer |  |  |  |  |  |
| Manager operations |  |  |  |  |  |
| Presentatie resultaten en bepalen vervolgacties uit onderzoeksresultaten | Service Delivery Manager |  |  |  |  |  |
| Manager Operations |  |  |  |  |  |
| Salesmanager |  |  |  |  |  |
| Proces Engineer |  |  |  |  |  |
| Marketing medewerker |  |  |  |  |  |

Tabel 13: planning aanbeveling 3

### Bijlage 9: Oplossing orderbevestiging uit voorcalculatie

Zoals in aanbeveling twee beschreven, wordt voor het genereren van de orderbevestiging gebruik gemaakt van onderdelen uit de het reeds bestaande voorcalculatiedocument. De afbeelding hier onder laat de elementen uit die document zien die gebruikt worden in de orderbevestiging:



Afbeelding 12: Informatie in voorcalculatie

De volgende onderdelen worden gebruikt voor de generatie van de orderbevestiging:

* klantnaam
* Straat
* Postcode + woonplaats
* Contactpersoon
* Datum (orderdatum)
* Artikel (inclusief aantal, artikelnummer en omschrijving.

1. De termen ‘DEL’ en ‘SOL’ worden exact toegelicht in de verklarende woordenlijst op pagina 6 [↑](#footnote-ref-1)
2. Van Aken J.S., Berends H, van der Bij, H (2009). Problem solving in organisations – A methodological Handbook for Business Students. [↑](#footnote-ref-2)
3. Serghini (2010) Het Vijfkrachtenmodel. http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/58843-het-vijfkrachtenmodel.html Geraadpleegd op 10 juni 2012 [↑](#footnote-ref-3)
4. M. Van Assen, R, Notermans & J. Wigman (2008). P159, Operational Excellence nieuwe stijl. Den Haag: Sdu Uitgevers bv. [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.businessmodelgeneration.com/canvas / Business Model Generation, Ostwalder A, 2010, Central Book House [↑](#footnote-ref-5)
6. Zie bijlage 7, onderdeel 1: Strategische partners. [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.lantech.nl//visie\_en\_missie/, geraadpleegd in juni 2012 [↑](#footnote-ref-7)
8. Lantech Business Plan – 2011 summary.pdf, niet bijgevoegd [↑](#footnote-ref-8)
9. Zie bijlage 2: ‘Analyse huidige prestatie proces [↑](#footnote-ref-9)
10. De termen ETA en ETI worden toegelicht in de verklarende woordenlijst op pagina 6 [↑](#footnote-ref-10)
11. € 36 is het interne uurtarief voor de proces engineer en eerste en tweede lijn medewerkers. [↑](#footnote-ref-11)
12. € 55 is het interne uurtarief voor de service delivery manager. [↑](#footnote-ref-12)
13. De 9+ organisatie, Berry Veldhoen en Stephan van Slooten, 2012. Quote uit T.O. Jones en W.E. Sasser Jr. (1995) Why statisfied customers defect. Harvard Business review, 1995. [↑](#footnote-ref-13)
14. What Influences the Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Yi May en La, Psychology & Marketing, 2004. [↑](#footnote-ref-14)
15. Vertaling feiten uit artikel ‘klantloyaliteit in de 21e eeuw’, Sjors van Leeuwen, 2011 [↑](#footnote-ref-15)
16. De term ‘Tesseract’ wordt in de verklarende woordenlijst op pagina 6 toegelicht. [↑](#footnote-ref-16)
17. Een order is voltooid wanneer de bijbehorende call op complete staat. Alle uren zijn geboekt en alle parts zijn geshipped [↑](#footnote-ref-17)
18. Promoting Loyalty Through NPS: An Interview with Fred Reichheld, Itsma, 2007, http://www.itsma.com/article/an-interview-with-fred-reichheld/ [↑](#footnote-ref-18)