

13 juni 2017

Afstudeerscriptie | Lisa van Vliet

Positieve zichtbaarheid van Siemens HVAC-producten



Onderzoeksrapport

| Siemens Building Technologies

Positieve zichtbaarheid van Siemens HVAC-producten

Afstudeerscriptie: onderzoeksrapport

Auteur: Lisa van Vliet
Functie: Afstudeerstagiaire Marketing
Studentnummer: s1084548
E-mail:

Opleiding: Commerciële Economie
Jaar: Afstuderen 2016-2017 (semester 2)
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Opdrachtgever: Siemens
Divisie: Building Technologies
Afdeling: Control Products & Systems
Subafdeling: Product Management HVAC

Datum: 13-06-2017
Plaats: Leiden
Versie: Definitief

Begeleider: Bert Boerma
Functie: Docent, Hogeschool Leiden
E-mail:

Externe begeleider: Yvonne van Oost
Functie: Head of Product Management HVAC, Siemens
E-mail:

Eerste beoordelaar: Ed Feijen
Tweede beoordelaar: Ton van Brien

Voorwoord

Na vier jaar Commerciële Economie gestudeerd te hebben aan de Hogeschool Leiden is deze afstudeerscriptie het sluitstuk van mijn studie. Voor u ligt een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van Siemens Building Technologies in de periode van 13 februari tot en met 13 juni 2017.

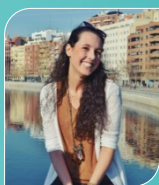
Siemens Building Technologies is een vertrouwde adviseur en partner die zich inzet voor energie-efficiënte en veilige gebouwen en infrastructuur. Mede met het heating, ventilation en airconditioning (HVAC) portfolio, wil Siemens anderen helpen om de perfecte plekken te creëren. Het HVAC-portfolio wordt verkocht aan installateurs die de producten gebruiken in bouwprojecten. Dit onderzoeksrapport dat voor u ligt, gaat in op het aankoopproces van klein tot middelgrote installateurs middels een Customer Journey. Het onderzoeksrapport eindigt met een implementatieadvies om de zichtbaarheid middels marketing, marketingcommunicatie en klantcontact van Siemens HVAC-producten in het aankoopproces van klein tot middelgrote installateurs te vergroten.

Graag zou ik dit voorwoord willen gebruiken om de personen te bedanken die mij hebben begeleid in dit traject. Allereerst mijn bedrijfsbegeleidster, Yvonne van Oost. Bedankt voor jouw oneindige energie en optimisme die mij ontzettend hebben geholpen in mijn afstudeerperiode. Bedankt voor jouw openheid ten opzichte van mijn ideeën en het enthousiasme voor de implementatie. Ten tweede wil ik mijn begeleider vanuit de hogeschool, Bert Boerma, bedanken voor al zijn feedback op mijn scriptie. De opbouwende feedback en verbeterpunten hebben mij enorm geholpen tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Mijn laatste dankwoorden gaan uit naar het gehele CPS-team bij Siemens Building Technologies. Mede dankzij jullie goede ondersteuning vanuit het gehele team kan ik met plezier terugblikken op mijn afstudeerperiode. Mijn afstudeerperiode had niet hetzelfde geweest als ik niet zoveel mogelijkheden had gekregen om een deel van mijn ideeën en adviezen te mogen implementeren. Daarnaast ben ik nog meer geënthousiasmeerd door het goede nieuws dat ik tot 21 augustus 2017 als fulltime werkstudent de overige aanbevelingen uit mag voeren.

Een afstudeerstage bij Siemens Building Technologies kan ik iedereen aanraden. Het is een interessante en uitdagende markt, waarin veel mogelijkheden zijn om je te verdiepen. Mede omdat Siemens geen marketing georiënteerd bedrijf is, is er nog veel ruimte voor verbetering en komen er handjes te kort om de marketingstrategieën vanuit het hoofdkantoor te operationaliseren. Daardoor ben je als marketeer binnen de organisatie van veel toegevoegde waarde. Niet alleen Siemens Building Technologies, maar ook Siemens Nederland B.V. biedt veel kansen en ontwikkelmogelijkheden voor (afstudeer)stagiaires. De organisatie 'Jong Siemens' biedt mogelijkheden om je persoonlijk te ontwikkelen en organiseert ook leuke uitjes om meer leeftijdgenoten binnen de organisatie te leren kennen. Er heerst een open en gezellige sfeer onder de collega's en de afdeling staat volledig open voor de volgende commerciële en marketing gerelateerde adviezen vanuit onze opleiding. Een volledige reflectie op het afstudeertraject bij Siemens is te lezen in het apart aangeleverde reflectieverslag.

Ik wens u veel leesplezier toe.



Lisa van Vliet
Afstudeerstagiaire Marketing, Siemens
's-Gravenhage, juni 2017

Management Summary

As a German conglomerate company specialized in electrical engineering and electronics, operates Siemens the world market with eight different divisions ranging from Power and Gas to Mobility. This study refers to the division Siemens Building Technologies (BT), the world's market leader for energy efficient and environmental friendly buildings and infrastructure. The Dutch department of Control Products and Systems (CPS) has ownership of the product-to-sales process in the Netherlands, offering installers the Heating, Ventilation & Airconditioning (HVAC) and Fire Safety portfolio of Siemens. This study is commissioned by the Head of Product Management HVAC with the main goal to increase the positive visibility of HVAC-products within the purchase process of installers. Positive visibility in this context is seen as properly reaching the installers the right way, at the right time with the right information.

The HVAC-group within the CPS department of Siemens Nederland N.V., experiences difficulties in reaching small to medium installers, thus, the customers. The difficulties in reaching small to medium installers arise from two main issues, namely: the lack of information about the information needs and wants from installers during the purchase process and the lack of insight into which information flows the installer uses. Hence, the department does not possess enough information about the installers to properly approach them with the right information, at the right time.

To gain this information and reach the main goal, this report will answer the following central question:

“What is the Customer Journey of the installers during the purchase process of Siemens HVAC-products and/or competing products?”

Increasing the positive visibility by reaching customers at the right time with the right information, goes hand in hand with reaching a higher level of customer satisfaction during the Customer Journey. The literature review shows that customer satisfaction depends on the gap between the expected and experienced service. In this report service is: “all the potential additional services a supplier can provide in addition to its product offering”. Therefore, this study also focuses on the current performance of Siemens in the Customer Journey and the expectations of installers with respect to suppliers in the Customer Journey. With this information, a marketing advice report has been set up to increase the positive visibility and reduce the gap between the expected and experienced service of Siemens in the Customer Journey.

Research

The research consisted of both desk and field research. The desk research elaborates on the current marketing communication channels, the available information about the experiences of installers and the new worldwide marketing concept of Building Technologies, namely: ‘Creating Perfect Places’.

The field research consisted of internal and external field research. The internal field research has identified the Concept Customer Journey, based on the perceptions of nine account managers. The Concept Customer Journey Map has been used as a framework for the external field research. Moreover, the opinions and experiences of five employees within the account management and Customer Support-team have been investigated. Both outcomes, have been used to define the focus points of further research.

In order to gain insight in the purchase process, the performances of Siemens and the expectations of installers, a qualitative research has been performed. The external field research consisted of 13 in-depth interviews with small to medium sized installers. The respondents were classified according to the following criteria: company size, job of the respondent and relationship to Siemens.

Findings

The Siemens HVAC-group uses several channels to push information to installers. However, a proper defined message and goal per channel and a reinforcing cooperation between the various channels is yet to be seen. One of the causing factors, is the inaccessibility of the stored information in the Customer Relationship Management-system.

A purchase decision passes several influences from the Decision-Making Unit before reaching its final state. The research showed that directors of installers can steer the decision into a direction of a supplier, even before the installer enters the purchasing process by having preferred suppliers. This direction of choice becomes even stronger as the installer moves along the phases in the Customer Journey. The final choice passes influences from: the calculator, the project team including the project manager, the engineer and the planner and a possible consultancy office and a partner.

The Customer Journey consists of nine stages, in which the goals, actions, questions, risks, information needs, channels and Touch Points per stage have been defined. Direct contact between the installer and supplier exists in the calculation, development and procurement phase of the Customer Journey. The small to medium installers contain a comprehensive part of the needed knowledge themselves. This causes the number of direct Touch Points in the Customer Journey to decrease to a rather small number.

One of the problems coming up in almost every stage, is the lack of communication around product portfolio changes. The performance of Siemens in the Customer Journey is evaluated positively on the following aspects: quality of the product, the personal contact with and support from the account managers and the product catalogue. Siemens can improve its performance on: speed of acting, the accessibility of Customer Support, the support for engineers and direct communication around the purchase phase. Individual performance evaluations and scores have been given to each stage within the Customer Journey.

Installers expect suppliers to be future orientated, reliable, accessible and flexible. Furthermore, installers expect suppliers to provide an effort to maintain the mutual relationship. Siemens meets the installers' expectations on future orientation and reliability, but can improve its accessibility, flexibility and effort in the mutual relationship. Individual expectations per stage within the Customer Journey have been analyzed.

Conclusion

For suppliers like Siemens, it is important to not only reach customers during the Customer Journey, but also around and outside the purchase process. This conclusion comes both from the expectation to provide an effort to maintain the relationship and the fact that the installer is less likely to have a strong direction of choice towards a supplier in the pre-phase of the purchase process. The design phase is a special phase and, despite the strong direction of choice due to the many influences on the final decision, offers a great chance for a supplier to prove himself to the installer by providing good support.

At the start of the research, four hypotheses were established. The gap between the perception of the account management of the Customer Journey and the actual Customer Journey has been proven to exist. The research has identified two main differences between the Concept Customer Journey and the actual Customer Journey. Gaps between the expectations and experiences of installers during the Customer Journey have proven to exist in each phase in which (possible) Touch Points were defined. Furthermore, the external marketing communication channels did not have an unilateral influence on the experience of the Customer during the Touch Points with Siemens. However, if the materials were not correct, or completely missing, the customer valuation would greatly decrease during the calculation and design phase. This in contrast to the personal contact with account managers, which did have a great influence, at all times, on the experience of installers during Customer Touch Points.

Recommendations

To provide the right information at the right time, the expectations around the service of Siemens have been linked to the multiple phases within the Customer and have been compared with the current performance in these phases. To increase the positive visibility, thus decrease the gap between the expected and experienced service, several recommendations have been given. Due to the large extent of individual recommendations, the researcher has divided them in four phases, namely: to announce the results of this research and gain involvement from the CPS-team, to optimize current processes and recourses to support long-term recommendations, to improve the positive visibility during existing Customer Touch Points and lastly to improve the positive visibility during non-existent Customer Touch Points, by creating Touch Points.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management Summary	5
Inleiding	9
Verklarende woordenlijst	11
Hoofdstuk 1 Probleemformulering	12
1.1 Probleemstelling	12
1.2 Doelstelling	12
1.3 Doelgroep	13
1.4 Deelvragen	13
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	15
2.1 Afgeleide vraag	15
2.2 Betoog	15
2.2.1 Decision Making Units	15
2.2.2 Business-to-business aankoopgedrag	15
2.2.2 Business-to-business aankoopproces.....	17
2.2.3 Service Kwaliteit	18
2.2.4 Customer Journey	20
2.2.5 Deelconclusie theorie	20
2.3 Conceptueel model	21
2.4 Hypothesen	21
Hoofdstuk 3 Onderzoek verantwoording	23
3.1 Methode van onderzoek	23
3.1.1 Deskresearch	23
3.1.2 Fieldresearch	23
3.2 Kwaliteitscriteria.....	24
3.2.1 Betrouwbaarheid.....	24
3.2.2 Validiteit	24
3.2.3 Bruikbaarheid	24
Hoofdstuk 4 Resultaten deskresearch	25
4.1 Marketingcommunicatiekanalen van HVAC	25
4.2 Huidige boodschap	25
4.2.1 Online	25
4.2.2 Fysiek.....	26
4.2.3 Telefonisch	27
4.3 Interne informatie ervaringen installateurs.....	27
4.4 Creating Perfect Places.....	27
4.5 Conclusie deskresearch	28
Hoofdstuk 5 Resultaten fieldresearch	29
5.1 Concept Customer Journey	29
5.2 Interne mening over huidige informatievoorzieningen.....	30

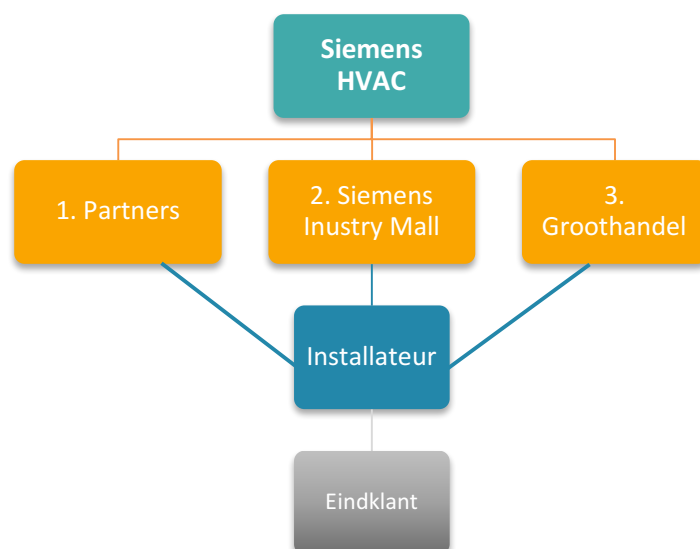
5.3 De Customer Journey	30
5.3.1 Toelichting Customer Journey	30
5.3.2 Decision Making Unit	32
5.3.3 Deelconclusie Customer Journey en Decision Making Unit	33
5.4 Prestaties van Siemens	33
5.4.1 Prestaties over de meest benoemde onderwerpen.....	34
5.4.2 Prestaties van Siemens in de Customer Journey.....	34
5.4.3 Deelconclusie prestaties van Siemens.....	37
5.5 Verwachtingen.....	38
5.5.1 Verwachtingen ten aanzien van de leverancier	38
5.5.2 De juiste informatie op het juiste moment op de juiste manier	39
5.5.3 Buiten de Journey.....	41
5.5.4 Deelconclusie verwachtingen.....	41
Hoofdstuk 6 Conclusie	43
6.1 Samenvatting deelvragen en -conclusies.....	43
6.2 Toetsing hypothesen.....	44
Hoofdstuk 7 Aanbeveling	46
7.1 Afweging van alternatieven	46
7.2 Aanbevelingen	46
Hoofdstuk 8 Implementatieadvies.....	49
8.1 Fasering	49
8.2 Draagkracht werven.....	49
8.2.1 Implementatiedoel.....	49
8.2.2 Implementatiestappen	49
8.2.3 Verantwoordelijkheden en planning.....	50
8.3 Optimalisatie huidige processen	50
8.3.1 Implementatiedoel.....	51
8.3.2 Implementatiestappen	51
8.3.3 Verantwoordelijkheden en planning.....	52
8.4 Positieve zichtbaarheid Customer Journey	53
8.4.1 Implementatiedoel.....	53
8.4.2 Implementatiestappen	53
8.4.3 Verantwoordelijkheden en planning.....	55
Bibliografie.....	56

Inleiding

Siemens is een multinational gespecialiseerd in elektrotechniek en elektronica. Siemens Nederland N.V. is vanaf 1879 actief in de Nederlandse markt en levert producten, systemen, installaties en diensten. Siemens Nederland N.V. is opgedeeld in acht divisies: Power and Gas, Wind Power and Renewables, Power Generation Services, Energy Management, Building Technologies, Mobility, Digital Factory en Process industries and Drives. Met een omzet van ruim €1,0 miljard en bijna 3.000 werknemers behoort Siemens Groep tot de grootste onderneming op elektrotechnisch en technologisch gebied in Nederland. Met de acht divisies speelt Siemens in op de Megatrends (urbanisatie, digitalisering en demografische veranderingen). (Siemens AG, 2013)

Dit rapport heeft betrekking op de divisie Building Technologies, wat 's werelds marktleider voor veilige, energie-efficiënte en milieuvriendelijke gebouwen en infrastructuur is. Building Technologies biedt producten en diensten voor brandveiligheid, intelligente gebouwen, verwarming, ventilatie, airconditioning en energiebeheer. Vanuit het hoofdkantoor in Zwitserland is er een nieuwe visie neergezet, namelijk "Creating Perfect Places". Daarnaast omvat de nieuwe strategie: Customer Intimacy (klantfocus), samenwerking als Technology Partner (samenwerking verbeteren tussen afdelingen en met stakeholders) en procesverbetering (overdracht van sales naar projecten). De afdeling Control Products and Systems (CPS), binnen de divisie Building Technologies, bevat twee productgroepen, namelijk Fire Safety (FS) en Heating, Ventilation & Airconditioning (HVAC) en is verantwoordelijk voor het product to sales proces in Nederland.

Dit onderzoek richt zich op de HVAC-groep. De HVAC-groep bevat alle systemen die vallen onder gebouwautomatisering, waaronder ook gebouwmanagementsystemen. Hieronder is een schematische weergave van de verkoopkanalen van de HVAC-groep opgenomen. Siemens HVAC-producten worden via partners, de eigen webshop (Industry Mall) en de groothandel aan installateurs verkocht.



Figuur 1: Klantkanalen Siemens HVAC

Installateurs worden ingeschakeld als hoofdaannemer in projecten. Partners kunnen gezien worden als system-integrators die totaaloplossingen bieden aan installateurs. Zij hebben zowel technische als sales afdelingen en voeren naast Siemens vaak één of twee andere merken. Partners kunnen zowel grote als kleine projecten doen. De webshop van Siemens, genaamd de Industry Mall, kan ook gebruikt worden voor zowel kleine als grote bestellingen van individuele onderdelen. Bijvoorbeeld voor de vervanging van een kapot onderdeel of een geheel vervangingsproject. Dit kanaal gaat dus direct van Siemens naar de installateur. Het laatste kanaal is de groothandel. De groothandel wordt gebruikt als 'convenience-kanaal'.¹ De groothandel biedt naast Siemens producten ook producten van concurrenten in de markt. De eindklant kan een architect, gemeente of project zijn, maar wordt voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

¹ Een convenience-kanaal kan gezien worden als een kanaal dat als primair doel heeft om het publiek te voorzien van een handige locatie om snel producten te kopen uit een breed assortiment. (Gerke, 2015)

De HVAC-groep verkoopt dus via drie kanalen aan installateurs. De installateurs zijn in dit opzicht de klant van Siemens Building Technologies HVAC en zullen in het vervolg van het rapport ook als 'klant' of 'doelgroep' benoemd worden.

Aanleiding

De HVAC-groep ervaart problemen met het bereiken van de installateurs. Informatiestromen van de HVAC-groep verlopen nu vanaf medewerkers bij Technical Product Support en medewerkers van Sales zowel direct als indirect naar de klant. Er bestaat weinig inzicht in welke informatiestromen de klant bereiken en welke niet. Siemens is in het aankoopproces niet prominent zichtbaar. Daarnaast wordt de informatie die intern beschikbaar is over installateurs niet systematisch en overzichtelijk geborgd. Naast dat er geen inzicht is in welke informatie de klant bereikt, bestaat er ook geen kennis in welke informatie de klant op welk moment nodig heeft.

Daarom heeft het onderzoek als doel om inzicht te verkrijgen in de contactmomenten met de installateurs rondom het aankoopproces van HVAC-producten, zodat de zichtbaarheid van Siemens HVAC-producten op een positieve manier vergroot kan worden. Positieve zichtbaarheid wordt gezien als het bereiken van de klant op het juiste moment, met de juiste informatie op de juiste manier. Daarvoor worden de stappen die de klant doorloopt in het aankoopproces van HVAC-producten via een Customer Journey Map in kaart gebracht. Hierbij wordt in het aankoopproces zowel gekeken naar de overweging, de evaluatie en de beslissing van klanten.

Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een implementatieadvies, waarin de onderzoeker concrete handvaten biedt aan Siemens om de zichtbaarheid op de juiste momenten op de juiste manier met de juiste informatie in de Customer Journey te vergroten.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 presenteert de formulering van het probleem en legt hierbij nadruk op de doelstelling van het onderzoek en hoe dit bereikt gaat worden. Tevens geeft hoofdstuk 1 richting aan het onderzoek, middels het introduceren van de deelvragen. Hoofdstuk 2 bespreekt de relevante literatuur, om inzicht te geven in het onderwerp van het onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met een conceptueel model en de hypothesen die aan het einde van het onderzoek getoetst zullen worden. De onderzoek verantwoording in hoofdstuk 3 licht de methode van onderzoek toe. Hoofdstuk 4 richt zich op de deskresearch. Hierin wordt antwoord gegeven op de deelvragen van de deskresearch. Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de deelvragen uit de fieldresearch en beantwoordt de probleemstelling. De conclusie uit hoofdstuk 6 geeft antwoord op de deelvragen en hypothesen. Hoofdstuk 7 geeft aanbevelingen voor het bereiken van de doelstelling, welke vervolgens behandeld worden in het implementatieadvies van hoofdstuk 8.

Verklarende woordenlijst

Voor het goed interpreteren van de informatie in dit onderzoek zullen hier een aantal afkortingen een sleutelbegrippen aan bod komen.

BT	Building Technologies
CPS	Control Products and Systems-afdeling
HVAC-producten	Alle producten die vallen onder heating, ventilation en airconditioning.
Zichtbaarheid	Zichtbaarheid wordt gezien als de mate van aanwezigheid in het aankoopproces van installateurs. Het gaat hier om hoe vaak een installateur 'Siemens' ziet terwijl de installateur zich in het aankoopproces bevindt.
Positieve zichtbaarheid	Positieve zichtbaarheid wordt gezien als zichtbaarheid die als positief wordt ervaren door de installateur en dus: 'De juiste informatie op het juiste moment op de juiste manier'.
Aankoopproces	Het aankoopproces bestaat uit de overweging, de evaluatie en de beslissing om tot aankoop van een product over te gaan.
Customer Journey Map	Customer Journey Mapping is een methode om een aankoopproces vanuit het perspectief van de klant te visualiseren. (Nouhuys, 2011) Het geeft de ervaringen van een klant weer gedurende het gehele proces van oriëntatie, evaluatie en aankoop van een bepaald product via alle kanalen en contactmomenten. Een Customer Journey Map is dus de map dat de visualisatie van die kanalen en contactmomenten bevat.
Customer Touch Points	Een Customer Touch Point is dat moment dat de klant in contact komt met de organisatie tijdens de Customer Journey. (Walters, z.d.) Dit kunnen momenten zijn waarop informatie wordt overgebracht, service wordt geleverd of een transactie wordt gemaakt.
Installateurs	Installateurs zijn bedrijven werkzaam in de bouwtechniek die de HVAC-producten installeren tijdens projecten.
Partner	Partners kunnen gezien worden als system-integrators die totaaloplossingen bieden aan installateurs. Installateurs kunnen werk uitbesteden aan een partner of de partner als adviseur inschakelen.
Siemens Industry Mall	De Industry Mall (Imall) is een webshop in beheer van Siemens waarin HVAC-producten besteld kunnen worden.
Decision Making Unit	De Decision Making Unit of DMU bestaat volgens Kotler (2013) uit alle individuen en groepen binnen een organisatie, die deelnemen aan het besluitvormingsproces rond de onderhandeling van producten en of diensten.
Philos	Philos is het Customer Relationship Management-systeem (CRM), waarin klantdata, kansen, projecten en afspraken worden bijgehouden.
Meetapparatuur	De meetapparatuur (bijvoorbeeld thermostaten) meet waardes in ruimtes of gebouwen, die doorgestuurd worden naar bovenliggende besturingssystemen.
Regelapparatuur	De regelapparatuur zijn de besturingssystemen die de waardes van de meetapparatuur vertalen in concrete acties.

Hoofdstuk 1 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de kern van het onderzoek besproken, namelijk de probleemstelling, doelstelling, doelgroep en deelvragen. Tevens zal dit hoofdstuk een duidelijke afbakening geven voor het gehele onderzoek. Met de Head of Product Management, Yvonne van Oost (opdrachtgever), en afstudeerstagiaire, Lisa van Vliet (opdrachtnemer), is voorafgaand het onderzoek de aanleiding vastgesteld, zoals vermeld op pagina 10.

1.1 Probleemstelling

Het hoofdkantoor heeft vastgesteld dat de teruglopende order intake en lage winstcijfers van de divisie Building Technologies in Nederland vragen om een transformatie. Zoals in de inleiding is beschreven, beschikt de Siemens Control Products and Systems afdeling binnen Building Technologies niet over genoeg informatie over de installateurs om op het juiste moment, op de juiste manier, de juiste informatie over te brengen. Bij de aanvang van de afstudeerstage, werd de beschikbare informatie op oncontroleerbare momenten met de doelgroep gecommuniceerd. De productmanagers van de HVAC-producten zijn niet op de hoogte welke informatie de installateur wel of niet bereikt. De communicatie verloopt namelijk zowel via eigen accountmanagers en productmanagers, als online voorzieningen, zoals productcatalogussen, de algemene website en een website die beschikbaar gesteld wordt voor partners. Naast het feit dat er geen inzicht is in welke informatie de installateur bereikt, is er ook geen inzicht in welke informatie de installateur wilt krijgen of nodig heeft tijdens het aankoopproces.

Gezien de doelstelling, te lezen in paragraaf 1.2, om de zichtbaarheid op een positieve manier bij de doelgroep te vergroten, moet eerst inzicht verkregen worden in welke stappen de doelgroep doorloopt alvorens de beslissing tot aankoop wordt genomen. Nadat deze stappen in kaart zijn gebracht, kan gekeken worden naar waar de doelgroep in aanraking komt met Siemens tijdens deze stappen.

“Wat is de Customer Journey die de installateur doorloopt bij het aankoopproces van Siemens HVAC-producten en/of concurrerende producten?”

1.2 Doelstelling

In opdracht van Yvonne van Oost wordt tussen 13 februari 2017 en 13 juni 2017 een onderzoek uitgevoerd naar de Customer Journey van installateurs tijdens het aankoopproces van Siemens HVAC-producten, hetgeen gerapporteerd wordt in een adviesrapport waarin concrete aanbevelingen gedaan worden om de zichtbaarheid op een positieve manier te verbeteren via marketingcommunicatie en klantcontact. De doelstelling van het onderzoek is:

“Om inzicht te verkrijgen in de Customer Journey van de doelgroep rondom het aankoopproces van Siemens HVAC-producten, ten einde een passend marketingadviesrapport voor Siemens HVAC op te leveren om de zichtbaarheid op een positieve manier tijdens de Customer Journey te vergroten.”

Er is gekozen voor zichtbaarheid, omdat de mate van aanwezigheid, en dus zichtbaarheid, van Siemens in het aankoopproces van de doelgroep vergroot moet worden. De merkbekendheid van Siemens is al in orde. De doelstelling is om Siemens meer prominent aanwezig te laten zijn in het aankoopproces, terwijl hier tegelijkertijd een positieve indruk achter gelaten wordt. Met een positieve indruk wordt bedoeld dat de vergrote zichtbaarheid niet vervelend moet worden gevonden in een mate dat de doelgroep de communicatie juist gaat vermijden. De vergrote zichtbaarheid moet relevant zijn en dus de gewenste informatie bevatten op het gewenste moment op de juiste manier. De merkperceptie wordt buiten beschouwing gelaten, omdat het hierbij gaat om het imago dat Siemens HVAC-producten hebben in de ogen van de doelgroep, ten opzichte van de concurrenten in de markt. Vanwege de complexiteit van de markt en de kanalen waarmee Siemens HVAC-producten verkocht worden, wordt het onderzoek al dermate groot dat de merkperceptie of het imago van Siemens niet representatief onderzocht kan worden binnen de tijdsperiode voor dit onderzoek.

Het implementatieadvies zal betrekking hebben op die momenten waar de doelgroep in aanraking komt of zou kunnen komen met Siemens. Tevens zal het adviesrapport gebruik maken van de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent deze momenten, om de juiste aanbevelingen te geven wat betreft het intensiveren van de marketing(communicatie) en het klantcontact met de gewenste informatie. De doelgroep wordt omschreven in de volgende paragraaf.

1.3 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek zijn de installateurs die werkzaam zijn in de gebouwentechniek. De doelgroep bevat 3.000 kleine installateurs (2-10 werknemers) en 300 middelgrote installateurs (10-50 werknemers). De klantendatabase van de HVAC-groep bevat naast deze installateurs ook ZZP'ers en 10 grote installateurs (50+ werknemers). Zowel de ZZP'ers als de grote installateurs worden voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De ZZP'ers zijn voor Siemens een minder interessante doelgroep door de geringe grootte. Over de grote installateurs is al meer informatie bekend, omdat de accountmanagers bij hen vaak langs gaan en zij een individuele aanpak vereisen.

Binnen de doelgroep van het onderzoek, de 3.000 kleine en 300 middelgrote installateurs, worden alleen de installateurs meegenomen die de techniek niet compleet uitbesteden aan andere bedrijven. De reden hiervoor is dat Siemens HVAC als expertpartner gezien wil worden door de installateurs. Om deze expertpositie te bemachtigen en de geloofwaardigheid te bevorderen, is het gewenst dat de marketingcommunicatie vooral gericht wordt op installateurs en medewerkers met technische kennis. Daarom zal het onderzoek zich alleen richten op de 3.000 kleine en 300 middelgrote installateurs die een prominente technische afdeling bevatten.

1.4 Deelvragen

Om de centrale vraag van het onderzoek te beantwoorden en de doelstelling te behalen, zijn er een aantal deelvragen gedefinieerd. De deelvragen zijn opgedeeld in deelvragen die worden beantwoord in het theoretisch kader, de deskresearch en de fieldresearch. De deskresearch bestaat uit het in kaart brengen van alle marketingcommunicatie- en klantcontactkanalen die intern beschikbaar zijn en de huidige boodschap die via die kanalen overgebracht wordt. De fieldresearch is opgedeeld in het in kaart brengen van een concept Customer Journey door intern in gesprek te gaan met accountmanagers, het maken van de daadwerkelijke Customer Journey in samenwerking met installateurs, het achterhalen van de mening van de installateurs over de huidige prestaties van Siemens en het in kaart brengen van de verwachtingen van de doelgroep omtrent de Customer Touch Points.

Theoretische vragen

1. Hoe ziet een Decision Making Unit er doorgaans uit?
2. Welke factoren beïnvloeden het aankoopproces van complexe producten, zoals HVAC-producten van Siemens, binnen de business-to-business markt?
3. Hoe ziet een Business-to-Business aankoopproces eruit?
4. Welke factoren beïnvloeden de waargenomen kwaliteit van dienstverlening/service?
5. Hoe breng je een Customer Journey in kaart voor de Business-to-Business markt?

Deskresearch: Interne Touch Points en boodschappen

6. Welke marketingcommunicatie kanalen worden nu gebruikt voor informatievoorziening?
7. Wat is de huidige boodschap die via deze kanalen overgebracht wordt?
8. Wat voor informatie is er huidig beschikbaar over de ervaringen van installateurs omtrent service, informatievoorzieningen en support?
9. Hoe wordt in Nederland invulling gegeven aan het 'Creating Perfect Places'-concept?

Fieldresearch: Interne concept Customer Journey

10. Wat is de mening/ervaring van de accountmanagers van Siemens HVAC-producten over de huidige Customer Journey en marketingcommunicatie, informatievoorziening en klantcontact (service en support) vanuit Siemens?

Fieldresearch: Het in kaart brengen van de Customer Journey

11. Welke functies binnen een installateur zijn betrokken bij het besluitvormingsproces?
12. Hoe lopen zij het proces door van aankopen? Wat is de Customer Journey?
13. Waar komen ze tijdens dit proces, direct of indirect, in aanraking met Siemens? (Customer Touch Points)
14. Wat zijn de acties die de doelgroep volbrengt om naar de volgende stap in de Customer Journey te gaan?

Fieldresearch: Het meten van de huidige prestaties

15. Wat zijn onzekerheden of vragen bij installateurs die tijdens het doorlopen van de Customer Journey naar voren komen?
16. Wat vindt de doelgroep van de huidige bereikbaarheid van Siemens tijdens het aankoopproces die zij doorlopen?
17. Wat is de mening van de doelgroep over de huidige marketingcommunicatie, informatievoorziening en klantcontact (service en support) van Siemens?

Fieldresearch: Het in kaart brengen van de verwachtingen

18. Wat speelt er bewust of onbewust mee in de keuze voor Siemens HVAC-producten of concurrerende producten, naast prijs en/of product? Welke factoren beïnvloeden de aankoopbeslissing het meest?
19. Wat zijn de verwachtingen van de doelgroep omtrent marketingcommunicatie, informatievoorziening en klantcontact (service en support) tijdens de vastgestelde Customer Touch Points?
20. Wat vindt de doelgroep een geprefereerde manier van communicatie?
21. Wat zijn de wensen en behoeften omtrent de informatie die overgebracht moet worden tijdens de verschillende fasen in de Customer Journey?

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader komt allereerst de afgeleide vraag naar voren. Deze vraag staat centraal in het daaropvolgende betoog. Het betoog wordt afgesloten met een conceptueel model en hypothesen die in de conclusie getoetst worden.

2.1 Afgeleide vraag

De vraag die centraal staat in het betoog is als volgt:

“Hoe kan Customer Journey Mapping succesvol ingezet worden binnen de business-to-business markt?”

2.2 Betoog

Het betoog is opgedeeld aan de hand van de deelvragen die in paragraaf 1.4 geformuleerd zijn onder het kopje ‘theoretische vragen’.

2.2.1 Decision Making Units

Het concept van de Decision Making Unit is in 1967 ontwikkeld door Robinson, Farris en Wind (1967) en speelt een belangrijke rol in Customer Journey Mapping binnen de business-to-business markt. Een Decision Making Unit bestaat uit alle mensen van een organisatie die betrokken zijn bij een aankoopbeslissing. (McDonald, Rogers, & Woodburn, 2000) Een aankoopbeslissing betreft hen die financiële, technische en management kennis hebben. McDonald, Rogers en Woodburn (2000) zeggen dat het identificeren en beïnvloeden van alle mensen die betrokken zijn in een aankoopbeslissing een voorwaarde is in het verkoopproces.

Vanwege de complexiteit van bedrijven heeft elk bedrijf een Decision Making Unit. Dit houdt in dat een bedrijf een bepaalde groep van mensen heeft, welke belangrijke beslissingen nemen. Doorgaans zijn er meer deelnemers betrokken in het besluitvormingsproces naarmate de beslissing complexer is. (Kotler, 2009) Kotler (2009) beschrijft zes vooropstaande rollen die zich in een Decision Making Unit bevinden. *Gebruikers* zijn leden van de organisatie die het product daadwerkelijk gebruiken. Binnen de markt van HVAC-producten kunnen zowel de installateurs als de eindklant als gebruiker geclassificeerd worden. *Beïnvloeders* oefenen invloed uit op het inkoopproces en helpen bij het opstellen van productspecificaties. Vooral technische medewerkers zijn belangrijke beïnvloeders bij installateurs. De *koper* onderhandelt met de leverancier over contractvoorwaarden en plaatst uiteindelijk de bestelling. Zij hebben formeel zeggenschap in de keuze van de leverancier en inkoopvoorwaarden. Vaak valt er onder het begrip ‘koper’ een inkoopafdeling. Een *initiator* wordt als Kotler (2013) gespecificeerd als de probleemeigenaar die op zoek is naar een oplossing voor het probleem. In de HVAC-markt zal dit doorgaans de eindklant (architect of een instantie) zijn. De *beslisser* heeft de bevoegdheid om de uiteindelijke leverancier te selecteren. De laatste rol is een *gatekeeper* (poortwachter). Zij beheersen de informatiestromen naar anderen in het aankoopproces.

2.2.2 Business-to-business aankoopgedrag

Marketeers actief in een industriële context moeten het organisatorische aankoopgedrag snappen als zij producten succesvol in de markt willen zetten. Daarnaast speelt het organisatorische aankoopgedrag een prominente rol in business-to-business Customer Journey Mapping. Er zijn meerdere theorieën en conceptuele modellen die industriële marketeers kunnen helpen met deze taak. In deze subparagraaf worden een aantal van deze theorieën en modellen besproken.

Robinson, Faris en Wind (1967) hebben in hun theorie over koopsituaties drie kooptypes in de business-to-business markt benoemd. Deze theorie is tot één van de meest nuttige analytische tools in het organisatorische koopgedrag benoemd. (Moriarty, 1980) De populariteit van het model ligt hem in de gedetailleerde, toetsbare proposities die het voorschrijft, evenals de eenvoud ervan. (Anderson, Chu, & Weitz, 1987)

Het model (zie volgende pagina) maakt gebruik van drie dimensies, namelijk: hoeveel informatie de potentiële klant of prospect moet vergaren om een goede keuze te maken (information requirements), het belang bij het afwegen van alle mogelijke nieuwe alternatieven (consideration of new alternatives) en de mate van onbekendheid tot de koopsituatie (newness of the task). (Anderson, Chu, & Weitz, 1987) Wanneer er per dimensie drie levels worden gebruikt, zijn er in het model 27 situaties mogelijk. Robinson et al. (1967) bevonden echter in hun onderzoek dat drie dimensies zeer hoog in correlatie scoren. Daardoor doen zich maar drie combinaties in aanzienlijke mate voor, zoals te zien in het model op de volgende pagina.

Figuur 2: The Buyclass Theory of Industrial Purchases (Robinson, Farris, and Wind, 1967)

TYPE OF BUYING SITUATION	NEWNESS OF THE PROBLEM	INFORMATION REQUIREMENTS	CONSIDERATION OF NEW ALTERNATIVES
NEW TASK	HIGH	MAXIMUM	IMPORTANT
MODIFIED REBUY	MEDIUM	MODERATE	LIMITED
STRAIGHT REBUY	LOW	MINIMAL	NONE

Het ene uiterste is een **nieuwe aankoop** (new task). Hierbij spelen de engineers een grote rol in het besluitvormingsproces, met name door hun expertise. (Anderson, Chu, & Weitz, 1987) Bij een nieuwe aankoop is veel informatie benodigd en is het afwegen van alternatieven belangrijk.

Bij een **gewijzigde heraanloop** (modified rebuy) worden de leverancier, prijs, voorwaarden of productspecificaties gewijzigd. Leveranciers winnen vaak het contract door het leveren van extra service, zoals kortere levertijd of betere verpakking.

Het andere uiterste is een **routinematige heraanloop** (straight rebuy). Hier wordt een eerdere bestelling zonder wijzigingen nog een keer gekocht. De aankoop is routinematig en de inkoopafdeling, de voornaamste beïnvloeder, wil dit ook zo houden. Nieuwe informatie is in minimale hoeveelheid nodig en alternatieven worden niet bekeken. Assurantie van levering en adequate prestaties, vormen naast prijs, de belangrijkste factoren.

Eén van de meest voorkomende kritieken op het Buyclass model van Robinson et al. (1967) is dat het model geen rekening houdt met producttypen en voorkeursleveranciers. (Anderson, Chu, & Weitz, 1987) McMillan (1972) onderzocht het waargenomen risico bij situaties met voorkeursleveranciers en nieuwe leveranciers. Hij concludeerde dat het waargenomen risico zelfs bij nieuwe aankopen gereduceerd kan worden door met voorkeursleveranciers te werken. Dit betreft zelfs nog een belangrijker component in het industriële aankoopgedrag, namelijk de component: loyaliteit. (Anderson, Chu, & Weitz, 1987) Het model van Robinson et al. (1967) houdt hier geen rekening mee.

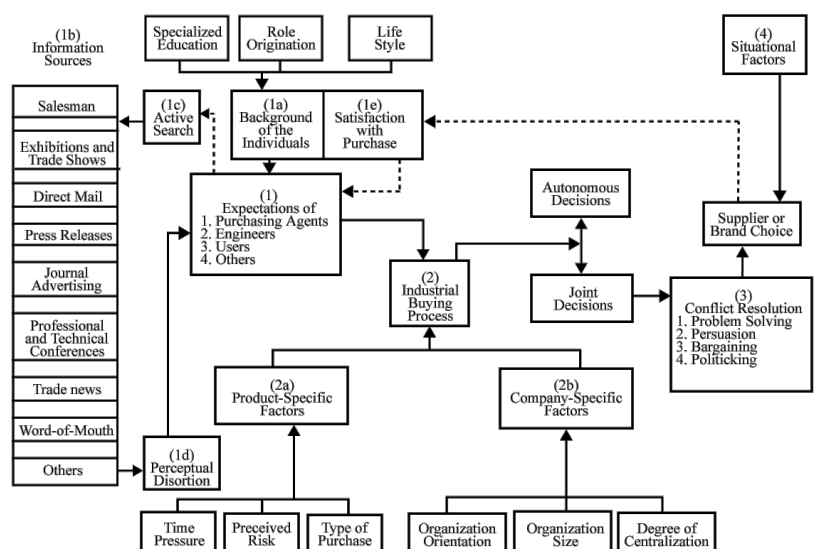
Naast de koopsituaties zoals beschreven door Robinson et al. (1967), heeft Sheth (1973) een model ontworpen dat het aankoopgedrag van organisaties beschrijft. Volgens Sheth (1973) bestaat het organisatorische koopgedrag uit drie van elkaar onderscheidende aspecten. Het eerste aspect is de psychologische wereld van de individuen die betrokken zijn in organisatorische aankoopbeslissingen. Het tweede aspect heeft betrekking op de voorwaarden die gemeenschappelijke beslissingen tussen deze individuen aanzetten. Het laatste aspect is het proces van gezamenlijke besluitvorming. (Sheth, 1973)

Veel beslissingen worden niet alleen genomen door inkopers. Volgens Sheth (1973) zijn er drie afdelingen waarvan de leden, al dan niet in verschillende stadia, continu betrokken zijn in het aankoopproces, namelijk: personeel uit inkoop-, kwaliteitscontrole- en productiefactoren. In het model zijn deze afdelingen opgenomen onder nummer (1) als: purchasing agents, engineers, users en others.

Sheth beschrijft in zijn model vijf verschillende processen die ervoor kunnen zorgen dat deze individuen andere verwachtingen hebben in het aankoopproces, namelijk: de achtergrond van de individuen (1a), hun informatiebronnen (1b), het actief zoeken (1c), de perceptuele vervorming van ervaringen (1d) en de tevredenheid met aankopen in het verleden (1e). Deze variabelen kunnen de psychologische werelden van de organisatorische besluitvormers representeren.

Of een keuze gezamenlijk of autonoom genomen wordt, is afhankelijk van drie karakteristieken van het product (2a) dat gekocht wordt en drie karakteristieken van het bedrijf zelf (2b). (Sheth, 1973)

Figuur 3: An integrative model of industrial buyer behavior (Sheth, 1973)



Het eerste product specifieke variabel is het waargenomen risico. Hoe hoger het waargenomen risico, hoe groter de kans is dat de keuzes omtrent de aankoop gezamenlijk door alle betrokken partijen zal worden genomen. Het tweede product specifieke variabel is het type aankoop. Hierbij beschrijft Sheth (1973) dezelfde drie koopsituaties die Robinson et al. (1967) hebben beschreven, namelijk: nieuwe aankoop, gewijzigde heraanloop en routinematige heraanloop. Het laatste variabel is tijdsdruk. Wanneer een keuze direct gemaakt moet worden, is het waarschijnlijk dat de keuze gedelegeerd wordt naar één groep. Het aankopen van heating-, ventilation- en airconditioningproducten (HVAC) kan in verschillende soorten situaties voorkomen. Toch, zou doorgaans de aankoop gespecificeerd kunnen worden als een grote nieuwe investering met een hoog risico en een neutrale tijdsdruk. Er moet wel rekening gehouden worden met andere soorten aankopen. Wanneer bijvoorbeeld kapot materiaal vervangen moet worden, zal dit als een routinematige aankoop behandeld worden.

Volgens Sheth (1973) kunnen naast productkarakteristieken ook karakteristieken van het bedrijf invloed uitoefenen op het aankoopproces (2b). De drie organisatie-specifieke factoren zijn: bedrijfsoriëntatie, bedrijfsgrootte en mate van centralisatie. Sheth zegt dat wanneer een bedrijf technologisch georiënteerd is, de Decision Making Unit waarschijnlijk gedomineerd zal worden door engineers. Voor HVAC-producten kan dit betekenen dat een de Decision Making Unit van installateurs voornamelijk wordt gedomineerd door medewerkers met technische kennis. In het algemeen blijkt dat gebruikers van een product opzoek zijn naar snelle levering, de juiste installatie en efficiënt onderhoud; inkopers opzoek zijn naar het maximale prijsvoordeel; en ingenieurs opzoek zijn naar uitmuntendheid in kwaliteit, standaardisatie van het product, en technisch vooronderzoek van een product. (Sheth, 1973)

Het model van Sheth (1973) kan getypeerd worden als een conceptueel model voor het industriële aankoopproces. Het doel van dit model is echter voornamelijk het definiëren, omschrijven en categoriseren van het aankoopproces waarbij veel situatie-gerelateerde factoren worden meegenomen. Hierdoor wordt het model zeer beschrijvend en gevoelig voor toevalligheden. (McQuiston, 1989)

2.2.2 Business-to-business aankoopproces

Naast dat het bij business-to-business Customer Journey Mapping van belang is om inzicht te krijgen in Decision Making Units en factoren die het aankoopgedrag in een industriële context kunnen beïnvloeden, is het ook van belang om het aankoopproces te snappen. Over het aankoopproces van consumenten is veel bekend. Echter, het aankoopproces van bedrijven zit moeilijker in elkaar. In deze subparagraaf worden de modellen van Kotler (2009), Sheth (1973) en Mintzberg (1976) gebruikt voor het beschrijven van het business-to-business aankoopproces. Het laatste model dat wordt beschreven is het AIDA-model om de stappen in het aankoopproces te koppelen aan marketingdoelstellingen.

Kotler beschrijft in zijn boek principes van marketing (2009) een proces van bedrijfsmatige inkoop bestaande uit acht stappen waarin een leverancier geïdentificeerd, geëvalueerd en gekozen wordt.



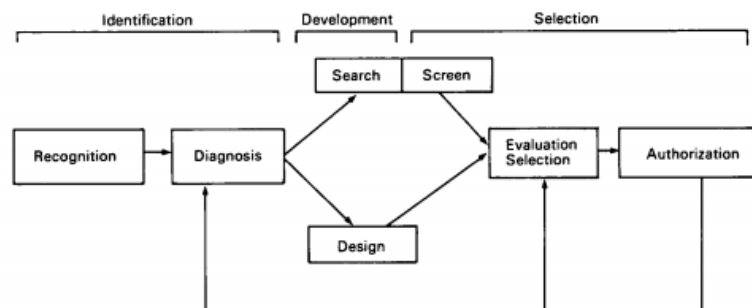
Figuur 4: Het proces van bedrijfsmatige inkoop (Kotler, 2009)

Tijdens de stappen van probleemherkenning tot de keuze van de leverancier, wordt er informatie verzameld. Volgens Sheth (1973) zal er weinig informatie verzameld worden wanneer het gaat om een routinematige aankoop. Echter zal er een aanzienlijke actieve zoektocht naar informatie plaatsvinden wanneer het gaat om een grote uitgave welke belangrijk is voor de organisatie. De belangrijkste aspecten van gezamenlijke besluitvorming zijn: de assimilatie van informatie, beraadslagingen over deze informatie en de daaruit voortvloeiende discussie tussen verschillende leden in een Decision Making Unit. (Sheth, 1973)

Vaak hebben deelnemers aan complexe besluitvormingsvraagstukken maar toegang tot een beperkt deel van de relevante informatie. Daardoor krijgen zij de neiging om een subjectief en vereenvoudigd model van de werkelijkheid te vormen. (Heller, Drenth, Koopman, & Rus, 1983) Om meer inzicht te krijgen in dit proces, hebben veel onderzoekers getracht om het juiste model in kaart te brengen. Voor de zes relevante stappen zoals beschreven door Kotler (2009), wordt een ander model als uitgangspunt genomen. Mintzberg et al. (1976) hebben een gefaseerd besluitvormingsmodel gecreëerd (zie volgende pagina).

De identificatie fase betreft twee activiteiten, namelijk de herkenning van een probleem en een diagnose hiervan. Dit houdt in dat er in deze fase wordt gekeken wat het probleem is en dat er wordt gezocht naar al bestaande informatie binnen en buiten de organisatie. De identificatiefase wordt het meest beïnvloed door de technici of de eindklant. (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976) Wanneer zij niet tevreden zijn kunnen zij hun gevoelens delen omtrent het gewenste product. Ontevredenheid ontstaat wanneer de prestaties van een product niet voldoen aan de verwachtingen van de gebruiker. (Hallowell, 1996) De tweede fase is de ontwikkelfase. Deze fase neemt het meeste tijd in beslag en bestaat uit twee sub-processen, namelijk: zoeken en ontwerpen. Het zoeken verwijst naar het verkennen van bestaande oplossingen en het ontwerp voor het creëren van nieuwe oplossingen. De selectiefase bestaat uit drie stappen: doorlichting, evaluatie/keuze en autorisatie. De doorlichting, staat voor het uitsluiten van minder acceptabele alternatieven. Het is een quick-scan die van belang is wanneer er een groot aantal opties beschikbaar zijn. Later, zal in de evaluatiefase de meest bevredigende optie gekozen worden. In de autorisatie fase wordt de keuze aangenomen. (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976)

Figuur 5: Versimpeld fase model voor besluitvorming (Mintzberg, et al., 1976, p. 266)



De modellen van Robinson et al. (1967), Sheth (1973), Kotler (2009) en Mintzberg et al. (1976) voor het aankoopgedrag en -proces in de business-to-business markt zijn allen onderworpen aan dezelfde kritiek. Namelijk dat het voor elk van de modellen onmogelijk is om een representatief onderzoek uit te voeren als de Decision Making Unit van de doelgroep groot en gevarieerd is. Het collecteren van data van de gehele DMU is moeilijk en veeleisend. (Anderson, Chu, & Weitz, 1987)

Een ander model beschrijft het marketingproces tijdens zowel de selectiefase van Mintzberg (1976) als de zoekfase van Kotler (2009), namelijk het AIDA-model van Lewis (1898). Ook al is het model twee eeuwen geleden geïntroduceerd en door een verscheidenheid van aanpassingen gegaan, blijft het basisprincipe hetzelfde. (Hassan, Nadzim, & Shiratuddin, 2015) Volgens Ashcroft en Hoey (2001) kan het AIDA-model ook toegepast worden in business-to-business marketing. Het AIDA-model staat voor: Attention, Interest, Desire en Action.

Op het cognitieve niveau kan de **aandacht** van de gebruiker worden getrokken. Dit is de eerste stap in het communicatieproces waarin de consument het bestaan van een bepaalde dienst of product duidelijk gemaakt moet worden. Hierna kan een **interesse** ontstaan in de aangeboden dienst of het product. Dit kan uiteindelijk leiden tot een **verlangen** om een dienst of product te kopen. Op het niveau van het gedrag, kan de **actie** plaatsvinden, ofwel de aankoop. Marketingactiviteiten kunnen ingezet worden om de consument door de verschillende fasen te leiden. Met de komst van online marketing is de werkelijkheid niet meer zo simpel als het AIDA-model van Lewis (1898). Een studie van Lagrosen (2005) heeft uitgewezen dat het vastleggen van de aandacht van de gebruiker moeilijker is geworden met de komst van online marketing. De mogelijkheid om potentiële klanten vanuit het internetverkeer met opzet naar een website te sturen is laag. (Lagrosen, 2005)

2.2.3 Service Kwaliteit

De verkoop van HVAC-producten omvat niet alleen het verkopen van het daadwerkelijke product. Service, in de breedste zin van het woord, vormt een belangrijk onderdeel van het geleverde product. Dit betekent dat de klanttevredenheid gedurende het aankoopproces van HVAC-producten ook afhangt van de geleverde service. Frambach (1997) definieert product service als: "alle potentiële extra services die een leverancier kan leveren als aanvulling op zijn productaanbod". (Frambach, 1997) Extra services kunnen garantie, leasing mogelijkheden of in het geval van HVAC-producten technische assistentie en informatievoorzieningen zijn.

Om Customer Journey mapping succesvol in te zetten in een business-to-business markt waarin service een belangrijk onderdeel vormt van het geleverde product, moet inzicht verkregen worden in die gebieden waar de klant minder tevreden over is. Het SERVQUAL-model (Parasuramam, et al., 1985) helpt in het proces naar het zoeken van de gebieden die aandacht nodig hebben vanuit het management, om uiteindelijk de kwaliteit van service te kunnen verbeteren. (Nitin, 2014) Centraal in het model staat dat de kwaliteit van service gedefinieerd kan worden als het verschil tussen de verwachte service en de perceptie van de daadwerkelijk geleverde service. Dit verschil komt tot uiting in een kloof, welke door een factoranalyse wordt gemeten.

Volgens Parasuraman et al. (1985) zijn de onderdelen die de kloof kunnen beïnvloeden onderverdeeld in vijf dimensies (gerangschikt in volgorde van hun relatieve belang), namelijk:

1. **Betrouwbaarheid:** de betrouwbaarheid en zorgvuldigheid bij het verlenen van de service.
2. **Responsiviteit:** de bereidheid van medewerkers om klanten te helpen en snelle service te verlenen.
3. **Zekerheid:** het vertrouwen dat voortkomt uit de vakkundigheid en beleefdheid van medewerkers.
4. **Empathie:** het vermogen van de medewerkers om zich in te leven in de situatie van de klant.
5. **Tastbaarheden:** de delen van de service die tastbaar zijn, zoals documenten en andere tastbare voorzieningen.

De gestandaardiseerde vragenlijsten die bij het SERVQUAL-model behoren, zijn opgedeeld aan de hand van deze vijf dimensies. Echter, deze vragenlijsten zijn opgemaakt voor kwantitatief onderzoek en gebaseerd op klantcontact zoals plaatsvindt met een bank of telefoonmaatschappij. (Smith, 1995)

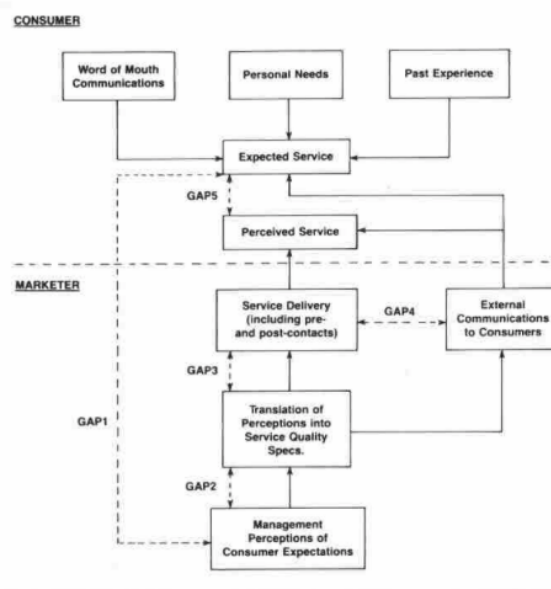
Zoals Parasuraman et al. (1985) stellen, hangt de kwaliteit van service die een consument ervaart af van de kloof tussen de verwachte en de ervaren service. De vijf dimensies die de kloof volgens Parasuraman et al. (1985) beïnvloeden, zijn gebaseerd op het meten van de kwaliteit van dienstverlening in een consumentenmarkt. Sheth (1973) heeft in zijn onderzoek factoren die verwachtingen binnen een business-to-business markt kunnen beïnvloeden geïdentificeerd. Volgens Sheth (1973) hangen die verwachtingen samen met mogelijkheden van alternatieve leveranciers om aan een aantal expliciete en impliciete doelstellingen te voldoen. De meest voorkomende expliciete doelstellingen zijn, volgens Sheth (1973), kwaliteit van het product, de levertijd, de kwantiteit van het aanbod, de aftersales service waar nodig en de prijs. De impliciete criteria zijn: reputatie, grootte, locatie, wederkerigheid van de leverancier en persoonlijkheid, technische expertise, bekwaamheid en levensstijl van de vertegenwoordiger. Deze impliciete criteria worden steeds belangrijker in organisatorische besluitvormingsprocessen. (Sheth, 1973)

De door Sheth (1973) geïdentificeerde expliciete factoren zijn onderbelicht in het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1985), omdat zij eigenlijk niet geclassificeerd kunnen worden als onderdelen van service. Daarentegen komen de impliciete factoren juist overeen met de betrouwbaarheid, zekerheid en empathische dimensie uit het SERVQUAL-model.

De GAP-Analyse identificeert, naast de kloof van het SERVQUAL-model nog vier andere kloven welke uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor het verschil tussen de verwachte en de ervaren service (Vries & Helsedingen, 1994), namelijk:

1. Beleid niet op consumentenverwachtingen gericht;
2. Verkeerde vertaalslag kwaliteitsbeleid naar regels door management;
3. Verkeerde vertaalslag regels naar werkzaamheden door medewerkers;
4. Externe communicatie (belofte) sluit niet aan bij de dienstverlening;
5. *Verschillen tussen de door de consument verwachte en ervaren dienst.*

De vijfde gap wordt behandeld in het SERVQUAL-model. Het GAP-model kan gebruikt worden om te achterhalen waar het verschil in de verwachte en ervaren service vandaan komt. (Parasuraman et al., 1985).



Figuur 6: GAP-model (Parasuraman et al., 1985)

De **eerste kloof** in het GAP-model is de verkeerde interpretatie van consumentenverwachtingen. Veel van de percepties van het management ten aanzien van de verwachtingen van de consument, waren in het onderzoek van Parasuraman et al. (1985) niet gelijk aan de daadwerkelijke verwachtingen van de consument.

De **tweede kloof** is een verkeerde vertaalslag van verwachtingen naar service specificaties. Volgens Parasuraman et al. (1985) was een terugkomend thema in het onderzoek de moeilijkheid die door het management ervaren werd om de verwachtingen van klanten te matchen met concrete specificaties in de service.

De **derde kloof** ontstaat door een verkeerde vertaalslag van service specificaties naar werkzaamheden van medewerkers. Zelfs wanneer er richtlijnen bestaan voor dienstverlening en bijvoorbeeld het goed behandelen

van consumenten, kan dit geen garantie zijn voor een goede kwaliteit van dienstverlening. De medewerkers van een organisatie hebben een grote invloed op de kwaliteit van dienstverlening en de prestaties van die medewerkers kunnen niet worden gestandaardiseerd.

De **vierde kloof** betreft de externe communicatie. De kloof ontstaat door de overgebrachte belofte in externe communicatie versus de daadwerkelijk geleverde service. Media advertenties en andere externe communicatie door een bedrijf kunnen de verwachtingen van consumenten beïnvloeden. Een bedrijf moet niet meer beloven dan waargemaakt kan worden. Externe communicatie kan niet alleen de verwachting beïnvloeden, maar ook de ervaring.

Het SERVQUAL en GAP-model worden door verschillende onderzoekers als 'subjectief en statistisch onbetrouwbaar' beschouwd. De oorzaak ligt hem vooral in dat de modellen niet voor elke markt zomaar gebruikt kunnen worden en voor mening vatbaar zijn van de onderzoeker; het model moet dus aangepast worden naar de desbetreffende markt en voor het gebruik ervan moet de onderzoeker rekening houden met objectiviteit. (Buttle, 1996)

2.2.4 Customer Journey

Een Customer Journey Map is een simpel idee: een diagram dat de stappen die de klant doorloopt tijdens het aankoopproces illustreert. (Richardson, 2010) Vooral in business-to-business markten is het opstellen van een Customer Journey complex, maar des te belangrijk. (Morgan, 2003) De complexiteit ontstaat door de complexiteit van zowel het aankoopgedrag en het –proces, als de Decision Making Units in organisatorische besluitvorming. Om de verschillen in aankoopgedrag en –processen in B2B Customer Journeys te weergeven, wordt vaak gebruik gemaakt van persona's. (Morgan, 2003)

In het onderzoek van Rawson et al. (2013) is vastgesteld dat het veel voordelen heeft wanneer organisaties vakkundig in staat zijn om een customer journey map ervaring in kaart te brengen, namelijk: verbeterde klanttevredenheid, verminderde uitstroom van klanten, hogere omzet en een grotere tevredenheid van werknemers. (Rawson, Duncan, & Jones, 2013)

Volgens Rawson et al. (2013) moeten bedrijven Customer Journeys op vier manieren inzetten in operationele taken: ze moeten de Journey identificeren in welke ze willen verbeteren, begrijpen hoe ze daar op dit moment in presteren, daar verandertrajecten voor opzetten en daar verbetering teweegbrengen door het motiveren van medewerkers. De stappen zijn uitgewerkt in het aparte aangeleverde bijlagebestand (bijlage 1) en vormen de leidraad van het uit te voeren onderzoek. Een belangrijke term in de Customer Journey map is:

- **Customer Touch Points:** dit zijn de plekken in de Customer Journey waar de klant in contact komt met een leverancier (zowel direct als indirect). (Walters, z.d.)

2.2.5 Deelconclusie theorie

In deze deelconclusie wordt op basis van de behandelde informatie antwoord gegeven op de afgeleide vraag.
"Hoe kan Customer Journey Mapping succesvol ingezet worden binnen de business-to-business markt?"

In de business-to-business markt moet tijdens het opstellen van een Customer Journey rekening gehouden worden met Decision Making Units. Elk lid van de Decision Making Unit is betrokken bij een ander deel van de Customer Journey. Voor het onderzoek betekent dit dat er verschillende leden van de DMU betrokken moeten worden bij het onderzoek. De technicus, of engineer, moet hierin meegenomen worden, omdat de theorie voorschrijft dat deze een grote invloed kan uitoefenen in de besluitvorming rondom HVAC-producten. (Robinson et al., 1967; Sheth, 1973)

Er zijn meerdere oorzaken te identificeren die verschillende Customer Journeys teweeg kunnen brengen, namelijk: de soort aankoop, voorkeursleveranciers, psychologische variabelen en product- en bedrijfskarakteristieken. Al deze factoren kunnen zorgen voor toevalligheden in de uitkomsten van de Customer Journey tijdens het onderzoek. Echter, deze variabelen zorgen er ook voor dat het onmogelijk is om bij een complexe DMU een representatief onderzoek uit te voeren dat rekening houdt met al deze variabelen. Voor dit onderzoek is het voldoende te weten van het bestaan van deze factoren, zodat toevalligheden in de uitkomsten te verklaren zijn.

Het is belangrijk om het globale business-to-business aankoopproces in kaart te brengen, zodat hier een focusarea in aangegeven kan worden voor het opstellen van de Customer Journey. Op basis van de modellen van Kotler (2009), Mintzberg et al. (1976) en Lewis (1898) kan een samengesteld model gemaakt worden (zie volgende pagina), wat als basis dient voor de fasen in het onderzoek.

Mintzberg	1. Identificatiefase		2. Ontwikkelfase		3. Selectiefase
	Probleemherkenning (1a)		Zoeken (2a)		Evaluatie (3a)
	Diagnose (1b)		Ontwerpen (2b)		Selectie (3b)
Kotler	Probleemherkenning (1a)		Productspecificatie (2b)		
	Beschrijving van de behoefte (1b)		Leverancier zoeken (2a)	Offerte aanvraag (2c)	Keuze leverancier (3b)
AIDA	Aandacht		Interesse	Verlangen	Actie

Tabel 1: Samengesteld model van de theorieën van Kotler (2009), Mintzberg (1976) en Lewis (1898)

Op basis van dit model kan gezegd worden dat de identificatie-, ontwikkel- en selectiefase interessant zijn voor het onderzoek. Hierin wordt een probleem herkend (1a), een leverancier gezocht (inclusief het formuleren van de behoefte (1b), product specificaties (2b) en het aanvragen van de offerte (2c)) en vindt er een evaluatie (3a) en keuze plaats (3b). Tijdens de identificatiefase kan de aandacht van de potentiële klant getrokken worden, welke vervolgens omgezet kan worden in een interesse en een verlangen. De laatste fase, de selectiefase, kan gelijk getrokken worden met de actiefase van Lewis (1898) en de keuzefase van Kotler (2009).

Voor veel HVAC-producten van meerdere leveranciers geldt een hoge productkwaliteit, maar speelt de service naast deze producten ook een grote rol. Deze service wordt gedefinieerd als: “alle potentiële extra services die een leverancier kan leveren, als aanvulling op zijn productaanbod.” (Frambach, 1997) Om in de Customer Journey de ervaringen met Siemens te achterhalen, wordt deze definitie gebruikt van service. Ervaringen van de geleverde service tijdens een business-to-business Customer Journey kunnen afwijken van de verwachtingen omtrent de service. Volgens Sheth (1973) hangen de verwachtingen in een business-to-business aankoopproces samen met mogelijkheden van alternatieve leveranciers. De kloof tussen de ervaren en verwachte service kan volgens het SERVQUAL-model verklaard worden door een aantal dimensies. Er zijn met het SERVQUAL-model echter niet genoeg raakvlakken om de volledige theorie door Parasuraman et al. (1985) te gebruiken in het onderzoek. Het onderzoek focust zich op het leveren van de juiste informatie, op het juiste moment, op de juiste manier. Deze informatie, of marketingcommunicatie en klantcontactmomenten, kan als service gezien worden. Vandaar dat het een logisch vervolg is om kloof 1, 4 en 5 uit het GAP-model te gebruiken om de kwaliteit van de service te vergroten; waarbij in kloof 5 rekening wordt gehouden met de expliciete en impliciete doelstellingen van Sheth (1973).

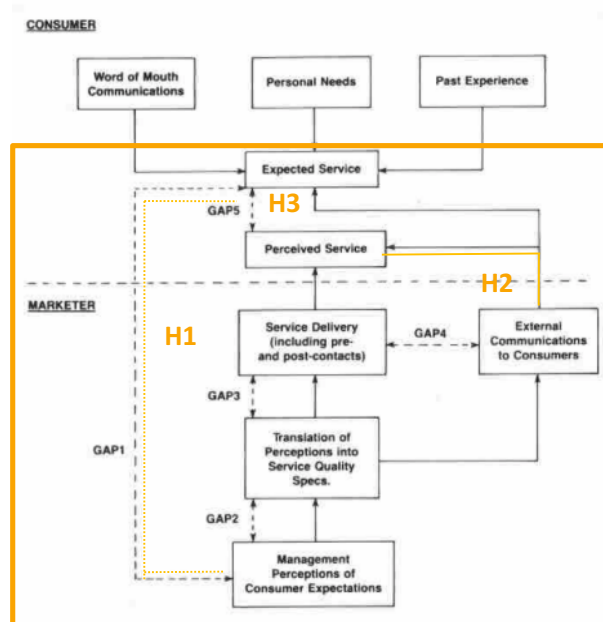
2.3 Conceptueel model

Voor dit onderzoek worden kloof 1, 4 en 5 uit het GAP-model als uitgangspunt genomen, waarbij kloof 1 en 4 in het implementatieadvies worden gebruikt om kloof 5 te verkleinen.

Uit het theoretisch kader is onder andere gebleken dat de ervaring van de klant een belangrijke rol speelt in de Customer Journey en dat de tevredenheid over de geleverde service² een functie is van de kloof tussen de verwachte en de ervaren service. Het GAP-model beschrijft de wisselwerking van de ervaring versus de verwachtingen van de klant in kloof 5.

De kloof tussen de percepties van het management ten aanzien van de verwachtingen van de klant versus de daadwerkelijke verwachtingen (kloof 1) is van belang voor het overtuigen van het management om de behoeften van de klant als uitgangspunt voor service te nemen.

Daarnaast gaat het onderzoek over het optimaliseren van de externe communicatie en klantcontactmomenten met de accountmanager, vandaar dat kloof 4 tevens meegenomen is in het conceptueel model.



Figuur 7: Conceptueel model (Parasuraman et al., 1985)

² Service wordt hier en in het vervolg gezien als alle potentiële extra services die een leverancier kan leveren, als aanvulling op zijn productaanbod. (Frambach, 1997)

2.4 Hypothesen

Hypothese 1: Er bestaat een kloof tussen de percepties van de accountmanagers (het management) over de Customer Journey van de installateur, en de daadwerkelijke Customer Journey van de installateur.

Bovenstaande hypothese wordt gemeten door het in kaart brengen van een concept Customer Journey map in samenwerking met de accountmanagers van Siemens HVAC-producten. Vervolgens wordt, in het kwalitatieve onderzoek, de Customer Journey in samenwerking met de installateurs in kaart gebracht. Beide mappen worden met elkaar vergeleken, waarna een conclusie getrokken kan worden of de percepties van de accountmanagers (het management) over de Customer Journey van de installateur dan wel gelijk of niet gelijk zijn aan de daadwerkelijke Customer Journey van de installateur. De kloof tussen de percepties over de verwachtingen van de installateur versus de daadwerkelijke verwachtingen van de installateur, begint bij een kloof tussen de percepties over de Journey en de daadwerkelijke Journey. Vandaar dat deze hypothese zich focust omtrent de percepties van het management over de Customer Journey van de installateurs.

Hypothese 2.1: De externe marketingcommunicatie materialen (voor informatievoorziening en support) hebben invloed op de ervaring van de installateur tijdens de contactmomenten met Siemens.

In deze hypothese wordt getoetst of de externe communicatie van de Siemens HVAC-groep invloed heeft op de ervaring van de installateur tijdens de contactmomenten. Dit kan getoetst worden door te vragen naar de belangrijke factoren die invloed uitoefenen op de keuzebeslissing tijdens de Customer Touch Points. Daarnaast kan dit getoetst worden op basis van de genoemde factoren bij het beoordelen van de prestaties van Siemens. Wanneer veel van deze factoren externe marketingcommunicatie materialen bevatten, kan de hypothese aangenomen worden.

Kloof 4 in het GAP-model wordt hier niet volledig getoetst, omdat het verschil tussen de geleverde service en de communicatie omtrent de service niet van belang is. Dit komt door het ontbreken van een gestroomlijnde communicatiestrategie en doordat de service het bijproduct is van het daadwerkelijke product. Het GAP-model laat echter zien dat externe communicatie zowel invloed kan hebben op de verwachte en de ervaren service. In deze hypothese wordt alleen de invloed op de ervaren service getoetst, omdat zo het aandeel van externe communicatie in het gehele servicepakket omtrent HVAC-producten kan worden gemeten.

Hypothese 2.2: Het externe klantcontact (door accountmanagers) heeft invloed op de ervaring van de installateur tijdens de contactmomenten met Siemens.

In deze hypothese wordt net als in hypothese 2.1 de invloed van externe communicatie op de ervaring van de installateur getoetst. Deze hypothese toetst echter het externe klantcontact dat wordt uitgevoerd door de accountmanagers van Siemens op de ervaring van de installateur. Dit wordt op dezelfde manier getoetst als in hypothese 2.1.

Hypothese 3: Er bestaat een kloof tussen de verwachte en ervaren service van Siemens tijdens de Customer Touch Points.

Na het in kaart brengen van de Customer Journey wordt kwalitatief gevraagd naar de verwachtingen en ervaringen omtrent de Customer Touch Points. Om de kloven te identificeren, worden de verwachtingen en de ervaringen tijdens de Touch Points met elkaar vergeleken. De kwalitatief vastgestelde negatieve of positieve verschillen tussen de verwachtingen en de ervaringen tijdens de Customer Touch Points, zullen visueel weergegeven worden in de Customer Journey aan de hand van een prestatiebeoordeling.

Hoofdstuk 3 Onderzoek verantwoording

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting van de onderzoek verantwoording gegeven. Daarnaast wordt er ingegaan op de kwaliteitscriteria. Een gedetailleerde omschrijving van het onderzoek en de gemaakte keuzes in de methode, de tijdsperiode van het onderzoek, de uitvoering van het onderzoek en de selectie en werving van de respondenten is te lezen in bijlage 2. De vragenlijst voor de interviews staat in bijlage 3.

3.1 Methode van onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in een periode van 4 maanden, namelijk van februari 2017 tot en met mei 2017. De maand juni is gebruikt voor het schrijven van een implementatieadvies. De Customer Journey stappen van Rawson et al. (2013) in bijlage 1 zijn als leidraad genomen voor het framework van het onderzoek.

3.1.1 Deskresearch

Voor de deskresearch is gekozen voor een beknopte interne analyse. Intern is gekeken naar de huidige informatievoorzieningen (online en offline) en de beschikbare aanwezige informatie over ervaringen van klanten. Hiervoor is gebruik gemaakt van Philos, het Customer Relationship Management-systeem van Siemens. Daarnaast is de deskresearch gebruikt voor het uitwerken van de nieuwe strategie, opgelegd vanuit het hoofdkantoor in Zwitserland, 'Creating Perfect Places'. Met de reden dat er in het implementatieadvies rekening mee gehouden kan worden.

3.1.2 Fieldresearch

De fieldresearch is opgedeeld in een intern en extern deel. In de interne fieldresearch is een concept Customer Journey opgezet in samenwerking met de accountmanagers. Voor de externe fieldresearch is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Beide delen van het fieldresearch worden in de volgende alinea's kort toegelicht aan de hand van onderstaand fieldresearch traject-schema.



Figuur 8: Traject fieldresearch (Uit: bijlage 2, paragraaf 2.2, bladzijde 7)

De **interne fieldresearch** dient voor het beantwoorden van de vraag hoe de accountmanagers tegen de Customer Journey aankijken. De concept Customer Journey map werd vastgesteld door een brainstormsessie te houden met negen accountmanagers. Deze informatie werd tevens gebruikt voor het identificeren van de globale Journey en het opstellen van een gerichte topiclijst voor de externe fieldresearch.

Hiernaast zijn er voor de interne fieldresearch individuele gesprekken gevoerd met vijf medewerkers van het accountmanagement en Customer Support over hun mening wat betreft de huidige informatievoorzieningen. Uit deze informatie konden al een aantal pijnpunten in de Customer Journey gedefinieerd worden.

Na de interne fieldresearch werd geconcludeerd dat het traject voordat een project door een installateur verworven is, ook interessant is voor het onderzoek. Dit werd daarom in de externe fieldresearch meegenomen.

Naar aanleiding van de geformuleerde doelstelling is voor de uitvoering van dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve methode om inzicht te krijgen in het aankoopproces van Siemens HVAC-producten. De gebruikte interviewlijst staat in bijlage 3. Het externe kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door diepte-interviews met 13 respondenten waarvan 11 installateurs en 2 partners. De respondenten waren ingedeeld aan de hand van

de volgende criteria: bedrijfsgrootte, respondentfunctie en relatie tot Siemens. Het onderzoek heeft als doelgroep klein- tot middelgrootte installateurs en richtte zich op meerdere functies binnen het bedrijf om in elke stap van de Customer Journey gedetailleerde informatie boven tafel te krijgen. Tevens zijn er in het onderzoek twee partners van Siemens meegenomen om meer inzicht te krijgen in één van de verkoopkanalen die door veel klein- tot middelgrote installateurs gebruikt wordt.

Gedurende de externe fieldresearch zijn er wijzigingen aangebracht in de methode. In de externe fieldresearch is er gebruik gemaakt van een whiteboard. Op dit whiteboard werden de Customer Journeys getekend gedurende het interview. Na de eerste drie interviews zijn tevens de marketingcommunicatiekanalen van Siemens meegenomen, zodat er directer naar de prestaties van de kanalen gevraagd kon worden. Na de eerste acht interviews stagneerde de instroom van nieuwe informatie en is de keuze gemaakt om verdieping te zoeken in het ontwerpproces. Voor deze verdiepingsinterviews was een al ingevulde Customer Journey op het whiteboard meegenomen, op basis van de resultaten uit de voorgaande interviews.

Voor een gedetailleerde omschrijving van het onderzoek, de gemaakte keuzes tijdens het verloop van het onderzoek en de selectie en werving van de respondenten wordt verwezen naar bijlage 2, bladzijde 6.

3.2 Kwaliteitscriteria

De kwaliteitscriteria die voor dit onderzoek worden benoemd zijn betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. Gezien het onderzoek een kwalitatieve methode betreft, kunnen er geen causale verbanden of andere relaties tussen variabelen worden vastgesteld.

3.2.1 Betrouwbaarheid

Dit kwaliteitscriteria beschrijft hoe het onderzoek voorkomt dat de uitkomsten gebaseerd zijn op toeval. Een betrouwbaar onderzoek zal op een ander tijdstip dezelfde resultaten met zich meebrengen. De mate van betrouwbaarheid van dit onderzoek is groot, omdat al na 8 van de 13 interviews patronen herkend konden worden in de antwoorden. Hierna zijn nog eens vijf interviews gehouden om deze patronen te bevestigen en meer in de diepte te gaan. Toevaligheden in de antwoorden zijn door het hanteren van dit aantal respondenten en het identificeren van factoren die toevaligheden tweebrengen in het theoretisch kader gefilterd.

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt tevens verhoogd door het integreren van triangulatie (het vanuit verschillende perspectieven observeren van), door in eerste instantie een concept Customer Journey in kaart te brengen met de accountmanagers. Deze is vervolgens gebruikt om meer richting te geven aan de topiclist voor de interviews.

3.2.2 Validiteit

Een valide onderzoek meet wat het wilt of moet meten. Door gebruik te maken van de concept Customer Journey map is naast de betrouwbaarheid, ook de validiteit verhoogd. Deze Customer Journey map is als leidraad gebruikt om een gerichte topiclist te formuleren. De kwaliteit van het onderzoek is gewaarborgd door veel tijd te spenderen aan de interviewvragen. Deze vragen zijn zowel getoetst door de begeleider vanuit de opleiding als door de opdrachtgever. Een factor die de externe validiteit van dit onderzoek verlaagd is dat de Customer Journey een momentopname is. De Customer Journey kan in de toekomst veranderen door bijvoorbeeld digitalisering of lopende ontwikkelingen zoals Building Information Modeling (BIM)³. De vastgestelde Customer Journey Map vormt echter een goede representatie van de huidige situatie en kan deze met kleine aanpassingen gebruikt blijven worden in de toekomst.

3.2.3 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid voor de HVAC-producten is hoog. Zodra geconstateerd wordt dat de doelgroep van Fire Safety overeenkomt met HVAC, kunnen de uitkomsten ook een leidraad bieden voor Fire Safety. Er moet rekening gehouden worden met het feit dat de uitkomsten niet te generaliseren zijn voor andere divisies, omdat die te maken hebben met een andere doelgroep en markt. De bruikbaarheid is daarnaast beperkt tot de Nederlandse markt, omdat in elk land andere ontwikkelingen spelen wat betreft de bouwindustrie en gebouwautomatisering.

³ BIM is een digitaal ondersteunde representatie van alle fysieke en functionele kenmerken van een gebouw. Het is een digitaal model voor de planning, bouw en exploitatie van gebouwen die een aanzienlijke productiviteitsverhoging in de bouwindustrie mogelijk maakt. (Siemens, 2017)

Hoofdstuk 4 Resultaten deskresearch

De deskresearch maakt een klein deel uit van het totale onderzoeksrapport. In de deskresearch komen de huidige marketingcommunicatiekanalen, de huidige boodschap, het CRM-systeem van Siemens en de 'Creating Perfect Places'-campagne aan bod.

4.1 Marketingcommunicatiekanalen van HVAC

Er zijn vrij veel (marketing)communicatiekanalen in gebruik voor communicatie omtrent de Siemens HVAC-producten. Hieronder is een schematische weergave opgenomen met een verdeling in online, offline (fysiek) en telefonische kanalen. De boodschap en het doel van elk individueel kanaal wordt in de volgende paragraaf toegelicht. Hierbij zal meer duidelijkheid geschept worden over de aard van het kanaal.



Figuur 9: Marketingcommunicatiekanalen Siemens HVAC

4.2 Huidige boodschap

In bovenstaande schematische weergave zijn alle kanalen weergegeven die gebruikt worden voor communicatie omtrent HVAC-producten naar de installateur. In onderstaande subparagrafen wordt per onderdeel toelichting gegeven op de functie van het kanaal en de voornaamste boodschap die overgebracht wordt via het kanaal. In bijlage 4 (pagina 11) worden voorbeelden gegeven van de online kanalen en boodschappen.

4.2.1 Online

Online bestaat uit de meeste kanalen en bevat tevens een veelzijdigheid aan boodschappen. Het web bestaat uit de website, een online magazine (Gebouw & Techniek) en het extranet dat beschikbaar is voor partners. Siemens heeft online tools (toegankelijk via het web) en tools in de vorm van apps beschikbaar. Daarnaast is er nog een twitter account actief en worden er e-mails verzonden naar installateurs.

1.1) De website (<http://w3.siemens.nl/buildingtechnologies/nl/nl/Pages/home.aspx>) mist een concrete boodschap. De website wordt gebruikt voor zowel product technische informatie, als nieuwsupdates die een meer informierend doel hebben.⁴ Daarnaast kan er via de website toegang worden verkregen tot alle overige online kanalen. Het feit dat alle beschikbare informatie op de website te vinden is, maakt de website onoverzichtelijk en onnodig complex, zoals zichtbaar in afbeelding 1 en 2 in bijlage 4.

1.2) Het online magazine, genaamd Gebouw & Techniek, heeft een duidelijke boodschap en een zichtbaar doel. Het online magazine wordt alleen gebruikt voor het informeren van lezers in een commerciële context, om zo een expertpositie van Siemens op het gebied van gebouwautomatisering over te brengen. Topics waarover gecommuniceerd worden, zijn: projecten, productinformatie, een partner in beeld en algemeen nieuws. Een voorbeeldpost uit de Gebouw & Techniek is opgenomen in bijlage 4 (afbeelding 3).

⁴ Website van Siemens Building Technologies Nederland HVAC-groep:
<http://w3.siemens.nl/buildingtechnologies/nl/nl/producten/Pages/producten.aspx?tabcardname=hvac>

1.3) Het extranet is alleen bedoeld voor partners van de Siemens HVAC-groep. Het extranet communiceert assortiment gerelateerde informatie, zoals informatie over de producten, productupdates⁵, sales en marketingmateriaal en trainingen. De menukeuzeopties van het partner extranet zijn opgenomen in bijlage 4.

2.1) De [Highly Integrated Tool](#) (HIT) bevat alle productinformatie. Via de HIT kunnen de geschikte oplossingen, product specificaties, prijzen en documentatie opgezocht worden. De tool bevat geen boodschap, maar er worden wel productupdates en technische documentatie via de tool gecommuniceerd. Het hoofdmenu van de HIT is opgenomen in bijlage 4.

2.2) Via de Industry mall (Imall) kunnen bestellingen geplaatst worden. Deze bestellingen kunnen zowel vanuit een e-mail ingeschoten worden in het bestelling systeem, als via een winkelwagen in de Industry Mall geplaatst worden. De Industry Mall communiceert informatie over leveringen, bestellingen en facturen naar de installateur.

3.1) Het [twitteraccount](#) communiceert productinformatie en nieuwsitems, voornamelijk om de volgers te interesseren en te informeren. De boodschap bestaat veelal uit (product)voordelen en informatie vanuit de markt. Een screenshot van het twitteraccount is opgenomen in bijlage 4.

3.2) Het e-mailkanaal werd voorheen gebruikt voor het sturen van productupdates naar installateurs die hadden aangegeven dat ze willen ontvangen. De [productvrijgaves of –afkondigingen](#) bevatten de nieuwe introducties of afkondigingen van producten. Hierin staat alle technische informatie wat bedoeld is voor de technici binnen de installateurs. De boodschap omvat dus alle technische termen en veranderingen die impact hebben op het werk van de installateur. Tevens worden hier ook productvoordelen in benoemd.

4.2.2 Fysiek

In het fysieke kanaal vallen drie kanalen te onderscheiden, namelijk de afspraken die gemaakt worden door de productmanagers en accountmanagers, de beurzen en het fysiek marketingcommunicatiemateriaal.

4.1) De productmanagers vereffenen een weg voor de accountmanager, door producten onder de aandacht te brengen of (op verzoek) uitleg te geven over een bestaand product. De boodschap die tijdens de afspraken met productmanagers overgebracht wordt, is vooral de kennispositie van Siemens.

4.2) De accountmanager gaat naar de klant met het doel het verwerven van opdrachten. De accountmanagers zullen ingaan op voordelen voor de installateur om naar een actie van de klant toe te sturen. Tijdens deze afspraken wordt er fysiek materiaal meegenomen, zoals brochures, presentaties of de productcatalogus.

5) Naast dat Siemens tijdens afspraken fysiek in contact is met de klant, is er ook fysiek contact tijdens beurzen. Er zijn beurzen die georganiseerd worden voor partners en beurzen die installateurs met vakkennis trekken (zowel al bestaande als potentiële klanten), zoals de ISH-vakbeurs. De boodschap die tijdens beurzen wordt overgebracht gaat vooral omtrent de expertpositie en innovativiteit van Siemens en het 'samen creëren van waarde voor de eindklant'.

6.1) De productcatalogus is een jaarlijkse catalogus, welke alle producten in het Siemens HVAC-assortiment bevat. De productcatalogus weergeeft deze producten inclusief prijzen. Daarnaast wordt de catalogus aangevuld met topics die er op dat moment spelen en casussen die ook in de Gebouw & Techniek zijn belicht. De catalogussen worden op aanvraag naar klanten gebracht.

6.2) Naast de productcatalogus heeft Siemens ook andere product specifieke brochures of materiaal dat fysiek aan klanten gegeven kan worden. Veel van deze brochures zijn echter wel in het Engels. De brochures zijn voornamelijk aangestuurd op het informeren van de klant met productvoordelen en toepassingsmogelijkheden.

⁵ Productupdates zijn pdf-berichten over productvrijgaves (introducties van nieuwe producten), productafkondigingen (het uifasieren van producten) of overige wijzigingen aan het assortiment.

4.2.3 Telefonisch

De telefonie kan opgedeeld worden in Customer Support en Logistiek.

7.1) Bij Customer Support komen alle productvragen binnen. Ongeveer 30% van de inkomende telefonische vragen gaan over advies. Customer Support stuurt de klant vervolgens naar het juiste product voor de aankoop. Daarna wordt vaak zelfs de volgende dag nog een order geplaatst. Ongeveer 40% van de inkomende telefonie is troubleshooting. Dit gaat voornamelijk over onderdelen die niet werken of storingen die voorkomen. Overige vragen gaan voornamelijk over prijzen en offertes. (Balen, 2017)

7.2) Naast Customer Support, komen er ook telefonische vragen binnen bij Logistiek. Hier wordt vaak gevraagd naar de prijzen of de levertijd van materiaal, incomplete leveringen, de datum van een levering en het annuleren van een bestelling.

Binnen het telefonische kanaal kunnen geen boodschappen gedefinieerd worden. Er wordt namelijk via de telefonische kanalen geen contact gezocht met klanten. De klanten bellen de lijnen zelf.

4.3 Interne informatie ervaringen installateurs

In deze paragraaf zouden de interne bronnen geraadpleegd moeten worden omtrent informatie die beschikbaar is over ervaringen van installateurs met Siemens. Het enige systeem dat intern beschikbaar is voor het ophalen van dit soort informatie, is Philos. Philos is het Customer Relationship Management-systeem dat Siemens breed gebruikt wordt. In het systeem worden alle klantgegevens bijgehouden. Alle medewerkers die in contact staan met klanten (installateurs) hebben toegang tot Philos en moeten daar alle informatie in registreren.

In Philos kan informatie opgeslagen worden over: afspraken, kansen, projecten, afzet, lopende taken, vragen, contactgegevens, functiebeschrijvingen inclusief invloed op het besluitvormingsproces en bedrijfsgegevens. Daarnaast kunnen er dashboards gemaakt worden die gericht zijn op verschillende onderwerpen, zoals de huidige afzet versus de potentiële afzet op basis van de omzet van de installateur. Voor elke afspraak kan een accountmanager informatie opslaan over wat er tijdens de afspraak is besproken, vragen die de installateur heeft gesteld en andere nuttige informatie. Deze informatie is echter niet geheel toegankelijk. Om deze informatie te bekijken, moet elke afspraak per bedrijf apart geopend worden. Hierdoor gaat veel belangrijke informatie verloren.

Een vaak terugkomende uitspraak is:

“Als Siemens eens wist wat Siemens wist.” – Medewerker Siemens

Vanwege de ontoegankelijkheid van de informatie wordt de informatie omtrent dit onderwerp naar boven gehaald in het interne fieldresearch door in gesprek te gaan met de accountmanagers en medewerkers van Customer Support.

4.4 Creating Perfect Places

Er is, zoals te lezen in de inleiding van het rapport, een nieuwe marketingcommunicatie boodschap ingezet vanaf het hoofdkantoor in Zwitserland. De nieuwe uiting: #CreatingPerfectPlaces is op alle communicatiekanalen terug te zien. Het doel is dat Siemens Building Technologies in 2020 het bedrijf is dat, samen met haar klanten en stakeholders, “the perfect place” creëert om gezamenlijke ambities waar te kunnen maken. Centraal hierbij staat dat het de menselijke invloed is dat technologie laat excelleren en dat je je moet verplaatsen in de wereld van de klant om hem te helpen de perfecte plek te creëren. Daarbij wordt de pay-off: “It’s you who creates the perfect place” gebruikt. (Siemens NL BT, 2017)

In de fase voorafgaand het onderzoek is er door de afdeling corporate communication een geheel concept uitgedacht, op basis van een Barrett waarde onderzoek (Pinxteren, 2010) onder de werknemers van Building Technologies NL. Daarmee is het concept zowel van inside-out als outside-in geformuleerd.

Het kernconcept voor 'Creating Perfect Places', bestaat uit de volgende kerngedachten:

- De producten en technologie van Siemens BT zijn succesvol als de medewerker het verschil maakt samen met collega's, partners en de klant. Dat maakt Siemens BT niet kopieerbaar.
- Het is de menselijke invloed die de technologie laat excelleren door nieuwsgierigheid en het stellen van vragen.
- Als je je kunt verplaatsen in de wereld van de klant dan kun je hem pas echt helpen de perfecte plek te creëren.
- Als je de uitdagingen van de klant kunt voorstellen, is dat de eerste stap. (Siemens NL BT, 2017)

Deze kernelementen vormen samen het marketingconcept 'Creating Perfect Places' voor zowel interne als externe marketing. In bijlage 5 (pagina 14) in het bijlagebestand zijn voorbeelden van marketingcommunicatie-uitingen van het concept opgenomen. Van belang is dat de toekomstige marketing geregeld vanuit Siemens Building Technologies Control Products & Solutions (de afdeling waarvoor dit onderzoek wordt geschreven) aansluit op dit concept.

4.5 Conclusie deskresearch

Siemens HVAC gebruikt veel verschillende marketingcommunicatiekanalen om informatie en marketingcommunicatiemateriaal over te brengen aan de installateurs. Er is echter nog geen duidelijke samenwerking tussen de verschillende kanalen te zien. Gemaakte berichten worden op meerdere kanalen tegelijkertijd geplaatst en worden niet ondersteund door bijvoorbeeld samenwerking tussen de kanalen. Hierdoor verzwakt de sterkte van de boodschap.

Daarnaast is er geen doelgroep of doelstelling per kanaal gekozen. Daardoor is geen concrete invulling gegeven aan de informatiebehoeften van verscheidene functies binnen installateurs en staan bij sommige kanalen de boodschappen voor verschillende functies binnen installateurs door elkaar. Een ander gevolg van het ontbreken van een doelstelling per kanaal, is dat er geen call-to-actions op kanalen worden gebruikt. In de huidige situatie zendt elk kanaal een aantal berichten, zonder de doelgroep hierbij ergens naar toe te sturen.

In de onderstaande tabel worden de kanalen onderverdeeld in de AIDA-fasen van Lewis (1898). De tabel geeft weer hoe de kanalen nu gebruikt zouden kunnen worden door de installateurs. De indeling is gebaseerd op een eigen oordeel van de boodschap van de kanalen. Uit de tabel valt op te maken dat er kanalen missen in de aandachts- en interessefase.

Tabel 2: HVAC-kanalen in AIDA-fases

Aandacht	Interesse	Verlangen	Actie
Building Technologies website Twitter	Gebouw & Techniek	Beurzen Productmanager Accountmanager Brochure materiaal	Highly Integrated Tool Industry Mall Accountmanager Productcatalogus Telefonie

Het niet goed kunnen formuleren van de juiste boodschap per kanaal, wordt mede veroorzaakt door de ontoegankelijkheid van de beschikbare informatie over de wensen en behoeften van installateurs.

Het concept van 'Creating Perfect Places', is een hapklaar marketingcommunicatieconcept welke nog op operationeel niveau doorgevoerd moet worden bij Siemens HVAC. Het concept biedt veel handvatten en materiaal om door te kunnen voeren in de Siemens HVAC-kanalen.

Hoofdstuk 5 Resultaten fieldresearch

Dit hoofdstuk beantwoordt deelvragen 10 tot en met 21 en is opgedeeld in de concept Customer Journey map opgesteld met de accountmanagers, de daadwerkelijke Customer Journey opgesteld met de respondenten, de huidige prestaties van Siemens in deze Journey en de verwachtingen van de installateurs omtrent deze Journey.

5.1 Concept Customer Journey

Op 24 maart 2017 is er een brainstormsessie gehouden met negen accountmanagers van de Siemens HVAC-groep. De accountmanagers traden in de schoenen van een klein tot middelgrote installateur die een nieuw project binnen had gesleept. Gezamenlijk werd een concept Customer Journey map opgesteld, gezien vanuit de installateur. Het whiteboard en de Post-It's zijn opgenomen in bijlage 6 (pagina 16).

Een installateur wordt ingeschakeld zodra een architect een project vrijgeeft. In dit project wordt in de meeste gevallen door een adviesbureau een bestek gemaakt. Een bestek is een omschrijving van bijvoorbeeld een uit te voeren bouwwerk, inclusief technische specificaties, de materialen die aangeraden worden en uitvoeringsvoorwaarden. Wanneer een project wordt gestart, wordt een adviesbureau ingeschakeld door de architect om een bestek te maken. In deze omschrijving worden vaak één of meerdere specifieke leverancier(s) genoemd, omdat er een concrete invulling van een bouwwerk plaatsvindt. Op basis van dit advies en een al van tevoren vastgesteld bedrag, zullen meerdere installateurs een aanbieding maken voor de invulling ervan. De architect zal vervolgens één installateur aannemen als hoofdaannemer voor het project. Deze installateur loopt, volgens het accountmanagement, de Customer Journey door die hieronder te zien is (figuur 8).



Figuur 10: Customer Journey volgens de accountmanagers

Volgens de accountmanagers zal een installateur na het verkrijgen van het project, zijn aanbieding nalopen en checken of deze nog klopt met het bestek of de opdracht (1). Hierna zal de installateur een planning maken, een projectteam samenstellen en beginnen met de werkvoorbereiding (2). In de opdrachtbevestiging (3) gaat de installateur om tafel met zijn klant om te kijken naar alternatieve producten en zal hij een advies uitbrengen, waarop de klant officieel een bevestiging geeft om verder te gaan met het project. Na de bevestiging begint de installateur met een definitief ontwerp van de installatie (4). Tijdens dit ontwerp zal de installateur ook kijken waar hij meerwerk kan leveren en geld kan besparen. Met het definitieve ontwerp gaat de installateur offertes aanvragen bij leveranciers (5). Hierna vindt een gesprek plaats met de klant om het ontwerp, met bijkomende veranderingen, en de offerte te bespreken (6). De installateur gaat hierna de onderhandelingen aan tijdens de evaluatie van de offertes (7). Hierna vindt een definitieve keuze plaats door het projectteam (8). Voor de start van het project zal er nog een gesprek zijn met de eindklant, waarna de installateur gaat inkopen en het project gaat uitvoeren (9).

Tijdens het opstellen van de Customer Journey was het voor de accountmanager lastig om in de schoenen van de installateur te treden. Daarnaast werd tijdens het opstellen van de Customer Journey duidelijk dat concrete Touch Points met Siemens lastig te identificeren waren. Een belangrijk terugkomend thema was het bestek. In

de brainstormsessie kwam naar voren dat een Customer Journey al beïnvloed wordt door de leverancier (zoals Siemens) die is genoemd in het bestek. Een installateur kan naast de leverancier die is genoemd in het bestek een voorkeursleverancier hebben. Wanneer dit afwijkt van de leverancier in het bestek, zal de installateur een andere Journey bewandelen om dit te bespreken met de aannemer. De accountmanagers gaven aan dat Siemens niet zichtbaar is voor adviesbureaus en daarom niet vaak genoemd wordt in het bestek.

De concept Customer Journey map is opgesteld vanaf het moment dat een installateur al is aangenomen als hoofdaannemer voor een project. Op basis van deze map is er geconcludeerd dat het ook interessant is om te kijken naar welke stappen de installateur doorloopt als het nog aan het concurreren is met andere installateurs.

5.2 Interne mening over huidige informatievoorzieningen

De meningen van de accountmanagers en medewerker Customer Support over de huidige informatievoorzieningen zijn achterhaald door met vijf van de negen accountmanagers die aanwezig waren bij de brainstormsessie individueel in gesprek te gaan. Eén van deze accountmanagers was voor februari 2017 de manager van Customer Support. In deze paragraaf bevindt zich een korte samenvatting van de verbeterpunten voor de huidige informatievoorzieningen en/of marketingcommunicatiekanalen.

Een veel terugkomend aspect was het ontbreken van materiaal waarmee de Unique Selling Points van Siemens HVAC-producten gecommuniceerd worden. De accountmanagers gaven aan dat ze moeite hebben met het vertalen van product technische informatie naar de toegevoegde waarde voor de klant, wanneer ze dit niet kunnen vergelijken met producten van concurrenten. Ze zouden graag bijvoorbeeld brochures willen hebben met daarin de meerwaarde van Siemens, dat de meerprijs ten opzichte van andere leveranciers kan verklaren. Hierin zouden de onderscheidende punten van Siemens naar boven moeten komen.

Daarnaast kwam naar voren dat de marketing vaak internationaal gericht is, terwijl in Nederland bijvoorbeeld andere assortimentssamenstellingen gehanteerd worden. Al de accountmanagers zijn erg te spreken over de HIT, alhoewel ze wel negatief zijn over de vindbaarheid ervan. Via Siemens.nl is het lastig navigeren naar de HIT en klanten raken vaak verstrikt in de vele pagina's van Building Technologies op Siemens.nl.

Een accountmanager van Siemens zei het volgende over de afwezigheid van Siemens in de periode waarin een bestek opgesteld wordt:

“Hier gaat het al mis. Siemens gaat niet langs bij deze adviesbureaus en heeft geen concrete communicatie naar de adviesbureaus toe. Ik zie nu dat Siemens vaak niet eens benoemd wordt in de adviesrapporten. Vaak wordt het bestek wel als leidraad genomen en zal de architect of de installateur die later ingeschakeld wordt, zich aan dit bestek houden.” – Accountmanager Siemens HVAC

5.3 De Customer Journey

De uiteindelijke Customer Journey van de klein tot middelgrote installateurs is toegevoegd als bijlage 15 in het bijlagebestand. In de Journey zijn alle stappen, acties, vragen, benodigde informatie en Touch Points toegevoegd. De Journey dient als geheel antwoord op de deelvragen 11 tot en met 15. In deze paragraaf wordt de Customer Journey tekstueel toegelicht en wordt uitgelegd hoe de Decision Making Unit van installateurs in elkaar zit. Er wordt aanbevolen de daadwerkelijke Journey tijdens het lezen van de toelichting erbij te houden. Per fase in de Customer Journey wordt een relevantie en prestatie beoordeling gegeven. De relevantie beoordelingen zijn gebaseerd op het kwalitatieve onderzoek. De onderzoeker heeft tijdens de gesprekken tussen de lijnen door, op verzoek van Siemens, een beoordeling gemaakt van de relevantie van de fase. De prestaties worden beoordeeld in de volgende paragraaf.

5.3.1 Toelichting Customer Journey

De Customer Journey Map is opgenomen in de bijlage 15, aan het einde van het bijlage document. In deze paragraaf wordt een korte toelichting gegeven per fase. De Journey van installateurs ten opzichte van het aankoopproces begint bij het beschikbaar komen van een opdracht of project. Op dat moment kunnen er twee situaties voordoen, namelijk: een voorselectie of geen voorselectie. Een voorselectie vindt plaats om het

aantal installateurs die het bestek ontvangen te beperken. Wanneer er geen voorselectie plaatsvindt, dan is het bestek in principe voor iedereen beschikbaar.

In het geval dat er wel een voorselectie plaatsvindt, begint de Customer Journey **bij de eventuele voorselectie**. In deze fase is het doel van de installateur om het bestek te ontvangen. De installateur gaat hiervoor de uitstaande vraag omschrijven, om hier zijn interne kennis en expertise op toe te passen en een eigen visie op het project te presenteren. Op deze manier kan de installateur het daaropvolgend bestek nog enigszins beïnvloeden, door een advies uit te brengen op de vraag. In principe doorloopt de installateur deze fase zonder enig direct contact met leveranciers zoals Siemens, omdat het vooral uit interne kennis en ervaring put. Er is voor een leverancier wel ruimte om contact te hebben met de installateur in deze fase, omdat de installateur wel up-to-date moet zijn met (toekomstige) marktontwikkelingen om een succesvolle presentatie te geven.

In de gevallen dat er geen gebruik wordt gemaakt van een voorselectie, begint de installateur bij **fase 1: Het ontvangen van het bestek**. De installateurs die door de voorselectie heen zijn gekomen zullen hier ook terecht komen. Afhankelijk van de grootte van het project of de opdracht vindt hier contact plaats met de eindklant. In deze fase zal de installateur het bestek vertalen naar de opdracht. Hij zal in deze fase kijken in hoeverre het bestek een concrete richting geeft voor een bepaalde leverancier, of dat er ruimte is voor eigen invulling. In deze fase komt de invloed van de directeur van de installateur aan het daglicht, omdat het voor kan komen dat de installateur het project of de opdracht afwijst. Dit gebeurt als er een leverancier vast staat in het bestek, waar de installateur niet mee wil werken.

Zodra de installateur de opdracht heeft vertaald en het bestek heeft geanalyseerd op ruimte voor eigen invulling, zal hij gaan beginnen aan **fase 2: De calculatie**. De calculatiefase wordt uitgevoerd door de calculator binnen de installateur. In deze fase wordt een globale invulling gegeven aan het project en wordt de offerte opgemaakt. Afhankelijk van de grootte van het project vindt hier contact plaats met een leverancier. In een groot project, wordt vaak nog een prijs opgevraagd bij de desbetreffende leverancier. In alle andere gevallen calculeert de installateur zelf. De installateur gaat hier globaal kijken naar wat er nodig is om het project te realiseren en op basis daarvan wordt een offerte opgesteld. De laatste stap bestaat uit de check of de offerte akkoord wordt bevonden door de eindklant.

In fase 3: Overdracht naar het projectteam wordt een start gemaakt aan de planning van het project. Hier vindt een overdracht plaats vanaf de calculatie afdeling of calculator naar het projectteam. In deze fase is de belangrijkste actie: het checken of de offerte overeenkomt met de vraag van de klant. Daarna start de werkvoorbereiding en het opstellen van bepaalde functionaliteiten van de installatie en randvoorwaarden van het project. Er wordt dus gekeken naar de kaders van het project en de planning.

De **eventuele uitbesteding of kennisvergaring** is er voor het geval dat er kennis nodig is voor het project of de opdracht die op dat moment niet intern aanwezig is. In dat geval wordt een partner ingeschakeld waar werk aan wordt uitbesteed of wordt de kennis intern vergaard door bijvoorbeeld een training te volgen bij Siemens. In alle gevallen dat de kennis wel intern aanwezig is, gaat de installateur direct door naar fase 4.

De meest belangrijke fase in elk project is **fase 4: Het ontwerp**. In de ontwerpfase wordt een technische invulling gegeven aan het project. Hier zal dus ook de techneut of engineer voornamelijk betrokken bij zijn. Er vindt een cirkel aan acties plaats, welke zich blijven herhalen tot het ontwerp klopt, compleet en akkoord is. Vanuit het globale ontwerp wat is opgezet in de calculatiefase, wordt gekeken naar wat er op dat moment ligt. In hoeverre is het globale ontwerp leidend en welke keuzes zijn al definitief? Zijn er bij het bestek functielijsten meegeleverd? Vanuit deze nulmeting begint de engineering. De engineer of techneut zal samen met het projectteam de functielijsten en regeltechnische omschrijving (RTO) maken. In de ontwerpfase wordt ook gekeken naar alternatieven waar betere resultaten mee kunnen worden gerealiseerd. Soms vindt er ook een bezuinigingsronde plaats vanuit de eindklant. De tekenaar zal de regelschema's tekenen en/of plattegronden maken. In deze stappen vindt al dan niet voortdurend klantcontact plaats om het ontwerp compleet op de wensen en behoeften van de klant aan te laten sluiten. Wanneer dat nog niet het geval is, begint het cirkeltje weer opnieuw.

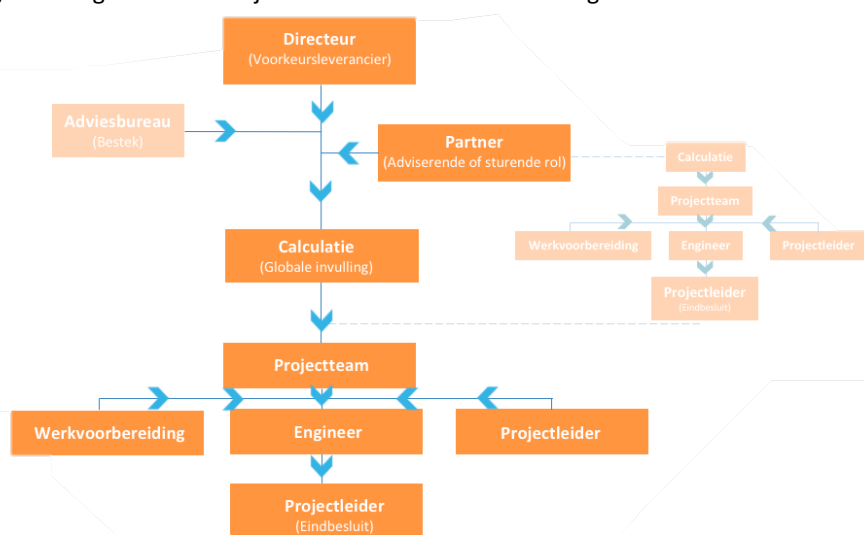
De ontwerpfase is een bijzondere fase. Alhoewel hier een complete invulling plaatsvindt van het project, kan een leverancier niet veel invloed uitoefenen op richting van die invulling. Dit komt doordat er al richting aan de keuze gegeven is door zowel de directeur (voorkeursleverancier), het bestek en de calculator, staat het verloop van de ontwerpfase redelijk vast.

Na de ontwerpfase wordt door de klant in **fase 5: Akkoord** een officieel akkoord gegeven voor de start van het project.

Fase 6: Inkoop en levering bestaat vanzelfsprekend uit het inkopen van de producten en het wachten op de levering van de producten. Na de start van het project wordt de installatie in bedrijf gesteld en vindt er afhankelijk van de installateur een testronde plaats in **fase 7**.

5.3.2 Decision Making Unit

Op basis van analyseschema 2 (bijlage 12, pagina 32), over de Decision Making Unit, kan een schematische weergave gemaakt worden van de invloeden van verschillende werknemers bij installateurs in het keuzeproces. Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat een Decision Making Unit bestaat uit een directeur, een eventuele partner, een calculator, de werkvoorbereider (inkoop, verkoop, overig), de engineers en een projectleider. Bij kleinere installateurs (2-10) zal één persoon vaak meerdere functies bekleden. Naarmate de organisatie groter wordt zijn de functies meer van elkaar gescheiden.



Figuur 11: Decision Making Unit HVAC-installateurs

De keuze begint bij een directeur die een eventuele voorkeur voor een leverancier zoals Siemens heeft. Hierna vervolgt de keuze verschillende invloeden in het schema tot aan de projectleider die de uiteindelijke beslissing neemt en beïnvloed wordt door alle voorgaande schakels.

Zoals beschreven geeft de directeur de keuze al een richting door het hebben van één of meerdere voorkeursleverancier(s). Deze voorkeur ontstaat door ervaringen in het verleden met bepaalde leveranciers. De directeur wordt bij de grotere installateurs (10+) vaak minder betrokken in beslissingen. Hij of zij kan wel voorkeursleveranciers bepalen en de eindbeslissing daarmee een bepaalde richting op sturen. In de kleine installateurs (2-10) bekleedt de directeur vaak nog een andere functie: projectleider of zelfs allround medewerker (= zowel directeur, projectleider als engineer).

Een adviesbureau wordt ingeschakeld door de architect en geeft ongewenst, of gewenst, een richting aan de keuze met het bestek.

De rol van een eventuele partner die wordt ingeschakeld door de installateur hangt af van de soort beslissing. Wanneer een deel van het werk wordt uitbesteed aan een partner, zal de partner een sturende rol hebben. Wanneer de partner alleen als adviseur wordt aangenomen zal de partner een adviserende rol hebben. In het grootste deel van de gevallen speelt een partner geen rol, omdat de installateur de opdracht zelf kan uitvoeren. Na de invloeden van de directeur, een adviesbureau en een eventuele partner, belandt de keuze bij de calculatie afdeling. De calculator of calculatieafdeling kan de uiteindelijke keuze beïnvloeden, omdat de calculator een globale invulling geeft aan de opdracht, en dus al offertes opstelt of aanvraagt bij (een) leverancier(s).

De grootste invloed op de uiteindelijke keuze ontstaat bij het projectteam. Het projectteam bestaande uit de werkvoorbereider, de engineer en de projectleider zal het project of de opdracht op zich nemen nadat de offerte is uitgebracht. Een werkvoorbereider kan een planning maken, werkinstructies opstellen en eventuele

inkooplijsten voorbereiden. Een werkvoorbereider heeft geen duidelijke invloed in de uiteindelijke keuze, tenzij hij of zij vanuit de inkoopafdeling invloed heeft op het uiteindelijke beschikbare budget voor de projectleider. Een engineer of techneut heeft directe invloed op de keuze voor de producten en desbetreffende leverancier(s) tijdens de ontwerpfase. Bij installateurs weegt de mening van de techneut of engineer zwaar. Na alle invloeden zoals beschreven in figuur 9, maakt de projectleider de uiteindelijke eindbeslissing.

5.3.3 Deelconclusie Customer Journey en Decision Making Unit

Uit de bovenstaande resultaten kunnen al een aantal conclusies getrokken worden.

- 1) *Er wordt al een richting gegeven aan de keuze voor een bepaalde leverancier, voordat een installateur het aankoopproces ingaat.* Dit begint namelijk bij het hebben van een voorkeursleverancier, gebaseerd op tevredenheid en ervaringen met in het verleden gedane aankopen. Hierbij telt zowel de ervaring met de accountmanager, het product als de leverancier. Deze richting voor de keuze wordt naarmate de installateur zich verder in het aankoopproces bevindt, sterker. Dit komt door alle invloeden vanuit: het bestek, de calculator tot aan het ontwerp. Dit betekent dat het voor leveranciers belangrijk is, om de installateur zo vroeg mogelijk in de Customer Journey en ook buiten de Journey te beïnvloeden en te sturen naar een bepaalde richting voor de keuze.
- 2) *De ontwerpfase is een bijzondere fase en kan desondanks dat de keuze al door verscheidene invloeden een bepaalde richting op is gestuurd, een kans bieden voor een leverancier die in het alternatieve traject wordt aangeraden door technici of engineers.* Leveranciers die niet meegenomen zijn in het bestek of in de calculatie, kunnen in de ontwerpfase toch nog gekozen worden. Wanneer een engineer of techneut de mogelijkheid ziet om geld te besparen, de kwaliteit van een installatie te verbeteren of een product heeft gevonden die beter geschikt is voor de beschreven functionaliteiten, zal hij een alternatief ontwerp maken en deze voorstellen aan de eindklant. Hij heeft hierbij wel ondersteuning nodig van de leverancier.
- 3) *De eventuele voorselectie kan voor een leverancier een uitkomst bieden om de keuze in het voortraject al te beïnvloeden.* Wanneer er een voorselectie plaatsvindt, kan de installateur de eindklant beïnvloeden met zijn eigen expertise in het werkveld. Echter is er tijdens de voorselectie geen Touch Point geconstateerd tussen de installateur en een leverancier. Het zou voor de leverancier positief kunnen uitvallen om het bestek te kunnen beïnvloeden middels de voorselectie van de installateur. Hierbij zou de leverancier een Touch Point moeten creëren tijdens de voorselectie en de installateur kunnen ondersteunen tijdens de voorselectie.
- 4) *De concept Customer Journey en de daadwerkelijke Customer Journey laten twee grote verschillen zien.* Het grootste verschil in de concept Customer Journey map en de daadwerkelijke map is dat de accountmanagers de offertefase ná de plannings- en ontwerpfase plaatsten. Daarnaast gaan de accountmanagers ervan uit dat de offerte altijd bij een leverancier wordt opgevraagd, terwijl een installateur in de werkelijkheid offertes ook zelf opstelt.
- 5) *Over het algemeen zijn er weinig Touch Points met Siemens geconstateerd in de Customer Journey van klein tot middelgrote installateurs.* De belangrijkste reden hiervoor is dat de kennis bij installateurs voornamelijk intern zit; waardoor zij weinig hulp van buitenaf nodig hebben om de Journey succesvol te doorlopen.

5.4 Prestaties van Siemens

In deze paragraaf worden de prestaties van Siemens in de Customer Journey samengevat door het beantwoorden van de deelvragen 15 tot en met 17. Eerst komen de factoren aan bod die het meest door de installateur in de beoordeling van de prestaties van Siemens werden benoemd. Hierna wordt ingegaan op de prestaties per fase waarin Customer Touch Points met Siemens zijn vastgesteld. In bijlage 7 zijn de prestaties per kanaal opgenomen. Aan het einde van de paragraaf is een deelconclusie opgenomen over de prestaties van Siemens.

Alle prestaties zijn beoordeeld op een vijfpuntschaal, namelijk positief (++), positiever dan neutraal (+), neutraal (+/-), negatiever dan neutraal (-) en negatief (--). De beoordelingen zijn gebaseerd op kwalitatief onderzoek.

5.4.1 Prestaties over de meest benoemde onderwerpen

Tijdens de eerste acht interviews werden de Customer Journeys meegetekend op een whiteboard. Voor de overige vijf interviews werd een al getekende Journey meegenomen. Aan de hand van deze getekende Customer Journeys is er naar de prestaties van Siemens gevraagd. De respondent had hierbij de vrijheid om een eigen invulling te geven over welke onderwerpen hij de prestaties identificeerde. In deze subparagraaf worden de meest benoemde factoren kort benoemd.

1. Kwaliteit van het product

++

De meerderheid van de respondenten beoordeelde de prestaties van Siemens tijdens de Customer Journey positief. Dit werd voornamelijk gebaseerd op de mogelijkheden tot support via de accountmanagers en de kwaliteit van het product. De meerderheid van de respondenten was voornamelijk te spreken over de kwaliteit van het product. Dit werd tevens vaak genoemd als hét motief om voor Siemens producten te kiezen. De prijs werd hoog ervaren, maar de installateurs begrepen dit in vergelijking tot de kwaliteit.

2. Persoonlijk contact

++

Persoonlijk contact wordt als belangrijk ervaren in deze branche. De afspraken met de accountmanager worden het meest benut en tevens ook door elke respondent benoemd. Het persoonlijke contact met de accountmanager van Siemens wordt door elke respondent erg positief beoordeeld. De accountmanager van Siemens is voor de installateurs een belangrijk aanspreekpunt en is bereikbaar voor eventuele vraagstukken die opkomen in de Customer Journey.

3. Snelheid van schakelen

-

Tijdens de Customer Journey is het voor de installateur belangrijk dat er snel geschakeld wordt, omdat de stappen tijdens een project zo efficiënt en snel mogelijk doorlopen moeten worden. De snelheid waarmee de stappen doorlopen kunnen worden met een leverancier als Siemens, werd in vergelijking tot concurrenten, langzamer gevonden. Dit werd echter ook geaccepteerd, omdat de respondenten zelf aangaven dat dit te begrijpen is met een wereldwijd concern als Siemens.

4. Bereikbaarheid

+|-

De bereikbaarheid van Siemens werd door de respondenten beoordeeld op basis van telefonische bereikbaarheid of de bereikbaarheid van de accountmanagers. De meerderheid van de respondenten beoordeelt het directe contact met accountmanagers of andere vaste contacten met een positieve toon. Zij waarderen het directe contact, mede omdat er op die manier direct actie ondernomen wordt. Voor de respondenten was de accountmanager goed bereikbaar en zichtbaar.

In tegenstelling vindt de meerderheid van de respondenten het indirecte contact, zoals het bellen naar Customer Support, lastiger.

“Als ik morgen bel naar de Siemens organisatie, dan vind ik het nog eens lastig om de juiste persoon aan de telefoon te krijgen. Zelfs als een ingewijde als ons.” – Directeur Partner van Siemens (50)

Het blijft voor de respondenten lastig om de juiste persoon aan de telefoon te krijgen. Dit geldt zelfs voor een partner van Siemens, zoals in bovenstaande quote te lezen is. De respondenten zijn op de hoogte dat er altijd gebeld kan worden, maar zijn tevens van mening dat het op die manier lastig is om via die route iemand te bereiken.

5.4.2 Prestaties van Siemens in de Customer Journey

De momenten die beoordeeld zijn bij het vragen naar de prestaties van Siemens zijn de calculatiefase, de ontwerpfase en de inkoop- en leverfase. Overige fasen waarin mogelijke Touch Points zijn met Siemens zijn de voorselectie en de eventuele uitbesteding of kennisvergaring. Deze fasen worden individueel in deze subparagraaf behandeld. De fase in bedrijf stellen en testen wordt buiten beschouwing gelaten, omdat het op dezelfde onderwerpen beoordeeld wordt als de inkoopfase.

Voorselectie

In de voorselectie kunnen de prestaties van Siemens niet beoordeeld worden. Echter, de installateur wil in de voorselectie goed op de hoogte zijn van alle marktontwikkelingen, assortimentsontwikkelingen en toepassingsmogelijkheden van producten om een goede indruk achter te laten bij de presentatie. Siemens kan wat betreft het beschikbaar stellen van deze informatie veel verbeteren.

Offerte-/calculatiefase

In de offerte- en calculatiefase is een verschil geconstateerd tussen de grotere installateurs (50+) en de klein tot middelgrote installateurs (2-10 en 10-50). Het verschil komt voort uit de projectgrootte waarvoor de installateurs worden aangenomen. De drie grootste installateurs benoemde de tijd als een aandachtspunt voor Siemens. Het opvragen van prijzen via Customer Support voor hun projecten vonden zij (te) lang duren. In tegenstelling stellen de kleine installateurs de offerte zelf op zonder direct contact met een leverancier. Daardoor ligt de tijdseenheid bij henzelf. De kleine installateurs calculeren aan de hand van prijslijsten en/of de fysieke productcatalogus. De meerderheid was heel positief over de productcatalogus van Siemens.

“Voor ons is de productcatalogus een soort bijbel.” – Engineer installateur (2-10)

Eventuele uitbesteding of kennisvergaring

In de eventuele uitbesteding of kennisvergaring kunnen Touch Points met Siemens ontstaan op het moment dat de installateur uitreikt naar Siemens voor trainingen of partners. Omdat deze situatie zich niet altijd voordoet, heeft niet elke respondent deze fase beoordeeld. De informatie die erover bekend is, stelt dat Siemens transparanter mag zijn in het uitdragen van partners. De trainingen bieden geen optie wanneer er direct kennis nodig is (vanwege de prijs en duur van de training). In dat geval, zoekt de installateur een partner die hier wel kennis van heeft. De installateur vindt dat Siemens meer ondersteuning mag bieden in het vergaren van die kennis, op welke manier dan ook. De beurzen kunnen gezien worden als kanaal voor kennisvergaring. Echter beoordelen de meerderheid van de installateurs de beurzen als een moment om handjes te schudden, praatjes te maken en te netwerken. De reden hiervoor is dat de installateurs vinden dat er meer innovativiteit en vernieuwing gepresenteerd mag worden tijdens de beurzen, zoals de Experience Days van Siemens.

“Als ik dan op die beurzen rondloop dan loop ik daar en dan zeg ik eigenlijk; ja dat ken ik allemaal al. Dat ken ik, dat ken ik. Dus dan is het meer een leuke middag en vertegenwoordigers een handje geven.” – Projectleider installateur (50)

Ontwerpfase

In de ontwerpfase is de betrokkene de engineer, de tekenaar of de techneut. In de ontwerpfase worden de online kanalen het meest geraadpleegd. De huidige online kanalen van Siemens hebben echter veelal niet de juiste structuur om de engineers van de installateurs snel de benodigde informatie te leveren. In de ontwerpfase ontstaan de meeste vragen. Dit zijn zowel complexe technische vraagstukken, als vragen omtrent benodigde documentatie of waardes.

In de ontwerpfase worden de HIT, de website, de accountmanager en het telefonische kanaal van Siemens geraadpleegd. De meningen over HIT waren verdeeld. De één vindt HIT een geweldige tool en gebruikt het zowel voor productselectie als het opzoeken van de bijbehorende documentatie. De ander vindt het omslachtig, onduidelijk en kan de juiste documentatie juist niet vinden.

De website wordt geraadpleegd voor productdocumentatie. De meerderheid van de respondenten geven echter aan dat dit niet vaak met succes verloopt. Zij typen het typenummer liever in op Google en hopen op die manier de juiste documentatie te vinden, dan dat ze op de website van Siemens zoeken. De website wordt over het algemeen erg slecht beoordeeld in overzichtelijkheid.

Aan de andere kant wordt het contact en het support via de accountmanager erg positief beoordeeld. Een van de respondenten is zeer tevreden met de hulp van de accountmanager die hij kreeg tijdens projecten. De accountmanager ging met hem mee naar verscheidene projecten om de situatie ter plekke te bekijken.

Over het telefonische kanaal, is de meest belangrijke bevinding dat de meerderheid van de respondenten het fijn vond om een direct nummer te hebben. Het indirect bellen naar Customer Support gaat de meerderheid van de respondenten lastig af, omdat zij de juiste persoon niet aan de telefoon krijgen, geen antwoord krijgen op de vraag of omdat de vraag te complex is voor Customer Support.

“Ik denk dat wij in de loop van de jaren zoveel kennis hebben dat we niet gaan zoeken op een website. Als wij echt ergens mee zitten dan bellen we de accountmanager wel op en zeggen we hé, hoe kunnen we dit oplossen?” – Directeur en projectleider Partner Siemens (10-50)

In de ontwerpfase valt voor leveranciers zoals Siemens veel te winnen. Snelle en directe ondersteuning is tijdens deze fase benodigd. Siemens presteert op het directe contact positief, maar kan zich verbeteren in online tools speciaal voor de engineers.

Inkoop-/leverfase

De prestaties van Siemens in de inkoop- en leverfase worden over het algemeen minder goed beoordeeld. De meerderheid van de respondenten is te spreken over de Industry Mall. Het bestellen via de Industry Mall verloopt soepel en snel. Er zijn echter ook een aantal aandachtspunten voor deze fase te benoemen. Eén van de oorzaken waardoor de inkoopfase minder is beoordeeld, is het gebrek aan communicatie. Dit wordt mede veroorzaakt doordat e-maildata voor e-mails omtrent orderbevestigingen en wijzigingen in de bestelling uit SAP⁶ worden gehaald. SAP bevat alleen algemene bedrijfse-mailadressen, zoals info@siemens.com, en daardoor worden deze e-mails niet naar het e-mailadres van de daadwerkelijke besteller verstuurd.

Twee respondenten geven aan dat zij het lastig vinden dat de HIT en de Industry Mall gescheiden zijn. Op het moment dat zij met verkeerde of verouderde typenummers hebben besteld, geeft de Industry Mall niet het nieuwe product aan. Hiervoor moeten zij terugschakelen naar de HIT en de bestelling opnieuw opmaken. Het ontvangen van relevante informatie over assortimentswijzigingen is van belang in de twee voorgaande fasen. Wanneer niet de juiste informatie is ontvangen, zullen meer problemen ontstaan in de inkoop- en leverfase, omdat er dan in de calculatie en ontwerpfase met verouderde typenummer gerekend en getekend kan worden. Op dit punt wordt Siemens door de meerderheid van de respondenten slecht beoordeeld, omdat zij niet goed op de hoogte gehouden worden van assortimentswijzigingen.

Wat door vier respondenten duidelijk is aangegeven, is dat de Industry Mall goed werkt zodra alles goed verloopt. Wanneer er iets in het proces misloopt, toont het enige gebreken. Het is belangrijk om bij deze gebreken onderscheidt te maken in de manier van bestellen. Installateurs die via de e-mail bestellingen inschieten, zitten niet direct in de Industry Mall en zullen geen melding ontvangen wanneer er een product niet herkend wordt. Wanneer er op die manier meerdere producten besteld worden, waarvan één product door de Industry Mall niet geaccepteerd wordt, dan kan het voorkomen dit product weggeboekt wordt zonder directe melding naar de besteller.

Dit gebrek aan communicatie van Siemens treedt ook op wanneer er sprake is van een nalevering. Het komt voor dat niet de gehele bestelling in één keer geleverd wordt. Ook in dat geval wordt de besteller niet direct op de hoogte gehouden van of geïnformeerd over een nalevering.

**“In dat geval hebben wij eigenlijk een haalplicht, omdat wij niet worden geïnformeerd.”
– Directeur/engineer Partner van Siemens (2-10)**

Het sturen van retours gaat twee respondenten tevens lastig af. Volgens hen kost het sturen van een retour veel geld. Daarnaast, geeft de respondent aan dat er op dat moment een oneindige discussie ontstaat tussen aan de ene kant de fout van de installateur, maar aan de andere kant het niet goed informeren vanaf de kant van Siemens in bijvoorbeeld documentatie. Dit beïnvloedt duidelijk de tevredenheid van de installateur ten opzichte van Siemens.

⁶ SAP (Systems, Applications and Products for data processing) is een software dat gebruikt kan worden voor Customer Relationship Management, Enterprise Resource Planning, Supply Chain Management, et cetera.

Customer Support

Na de beoordelingen van Customer Support is intern gekeken naar de oorzaak van de negatieve beoordelingen over de bereikbaarheid en de vertraging tijdens het opvragen van offertes. Customer Support hanteert 24 uur beantwoordingstijd voor telefonische vragen of vragen via de e-mail. Wanneer diepgaande technische vragen gesteld worden, moeten deze vragen soms doorgestuurd worden naar de productmanagers. Hier is geen workflow over vastgesteld en daardoor ontstaat vertraging. De vertraging die ontstaat bij het aanvragen van offertes kan moeilijker beoordeeld worden, omdat er zich drie situaties kunnen voordoen. Offerte aanvragen kunnen binnenkomen via Customer Support, de accountmanager en de afdeling Solutions Service Portfolio (SSP). Zowel Customer Support en de accountmanager kunnen offertes opstellen voor klanten. Voor projectkortingen schakelt Customer Support met de accountmanager. De afdeling SSP behandelt de grote projecten. De installateur heeft in dit onderzoek de offerteaanvragen in zijn algemeen beoordeeld zonder onderscheid te maken tussen de drie kanalen. Daardoor kan nu geen concrete oorzaak aangewezen worden.

5.4.3 Deelconclusie prestaties van Siemens

De prestaties van Siemens zijn allereerst over een aantal algemene factoren beoordeeld. De kwaliteit, en dus de betrouwbaarheid van de producten wordt zeer goed ervaren. Dit is vaak de reden waarom een installateur kiest voor producten van Siemens. De prijs en snelheid van schakelen worden door installateurs minder goed beoordeeld, maar wel geaccepteerd, omdat zij van mening zijn dat dit hoort bij de kwaliteit van de producten en een wereldwijd concern als Siemens. Eén van de problemen die in elke fase terugkomt, is de communicatie over assortimentswijzigingen. Wanneer een installateur hier niet goed over geïnformeerd is, kunnen er problemen ontstaan in alle fases.

In tegenstelling tot de bereikbaarheid van Customer Support, wordt de bereikbaarheid van de accountmanagers als positief ervaren. De mindere beoordeling over Customer Support komt voort uit de vertraging die optreedt wanneer er via Customer Support met de productmanagers geschakeld moet worden en uit de vertraging die optreedt om de juiste persoon aan de telefoon te krijgen. De installateurs vinden het prettiger om een direct nummer te hebben.

In de offertefase beoordelen de klein tot middelgrote installateurs de productcatalogus erg positief. De grotere installateurs van dit geheel, benoemde de snelheid tijdens het opvragen van offertes als aandachtspunt. De oorzaak hiervan is op basis van de resultaten uit dit onderzoek helaas niet te identificeren. In de ontwerpfase kan Siemens zich verbeteren in snelle en toegankelijke technische productdocumentatie en persoonlijke vakkundige ondersteuning. In de inkoopfase komen de meest concrete verbeterpunten aan het licht. In deze fase ontstaat het gevoel van het hebben van een haalplicht, ten opzichte van typenummers, fouten in de bestelling en naleveringen. De meldingen hierover worden niet gecommuniceerd met de directe besteller. Desondanks er nu geen Touch Points in de voorselectie en in de eventuele uitbesteding of kennisvergaringsfase zijn, kan Siemens de installateur hier wel beter van dienst zijn. Dit kan door:

- In de voorselectie de installateur beter te ondersteunen en ontzorgen, zodat hij gemakkelijker door het voortraject heen komt en eventueel invloed uit kan oefenen op de uitkomst van het bestek.
- Een installateur te helpen in zijn zoektocht naar kennis, door bijvoorbeeld het aandragen van een partner waar hij deze kennis zou kunnen halen of werk aan uit zou kunnen besteden.

Voor een overzichtelijke samenvatting van de voorgaande paragraaf, is onderstaande tabel gemaakt. De indeling 'positief', 'neutraal' en 'negatief' berust alleen op kwalitatieve data, zoals beschreven in de resultaten.

Tabel 3: Samenvatting prestaties Siemens per kanaal/contactmoment

	Algemeen	Offertefase	Ontwerpfase	Inkoop-/leverfase
Positief	1) Kwaliteit assortiment 2) Betrouwbaarheid 3) Persoonlijk contact	8) Productcatalogus	10) HIT 11) Support via accountmanagement	16) Industry Mall
Neutraal	4) Snelheid van schakelen		12) Mogelijkheden van ondersteuning zonder accountmanagement	17) Koppeling van HIT en Industry Mall
Negatief	5) Prijs 6) Bereikbaarheid en snelheid Customer Support 7) Communicatie omtrent assortimentswijzigingen	9) Snelheid opvragen van prijzen en/of offertes	13) HIT* 14) Website 15) Directe ondersteuning van engineer of techneut	18) Communicatie over: naleveringen en fouten in de bestelling 19) Retoursturingen 20) Papierwerk

*HIT is twee keer vermeld, omdat de meningen over de prestaties van dit tool verdeeld zijn.

5.5 Verwachtingen

De verwachtingen zijn vastgesteld door te vragen naar de factoren die van invloed zijn op de uiteindelijke keuze, de verwachtingen tijdens de Customer Journey, de geprefereerde manier van communicatie en de wensen en behoeften omtrent informatie die overgebracht moet worden (deelvragen 18 tot en met 21). Deze gegevens kunnen worden samengevat in de juiste informatie, op het juiste moment, op de juiste manier. De paragraaf is opgedeeld in: algemene verwachtingen van de leverancier (inclusief hoe Siemens hierop presteert) en de juiste informatie op het juiste moment op de juiste manier. De prestaties van Siemens ten opzichte van deze verwachtingen zijn opgenomen in de toetsing van hypothese 3 (pagina 45).

5.5.1 Verwachtingen ten aanzien van de leverancier

Tijdens de interviews is gevraagd naar factoren die naast prijs een belangrijke rol spelen in het besluitvormingsproces. Deze factoren kunnen worden vertaald in verwachtingen, omdat zij indirect worden verwacht van leveranciers en invloed uitoefenen op de beslissing voor een bepaalde leverancier.

De factoren die het vaakst naar voren kwamen, waren flexibiliteit van de leverancier en zijn assortiment, het stukje ontzorgen door de leverancier en de toekomstgerichtheid van zowel het assortiment als de leverancier. Deze factoren werden in sommige gevallen letterlijk genoemd, in andere gevallen kwam dit indirect in andere bewoordingen naar voren. Een verrassende uitkomst was dat prijs voor de grote meerderheid van de respondenten ondergeschikt was aan andere factoren. Wat daarbij wel vaak herhaald werd, is dat in de uiteindelijke keuze de prijs altijd meeweegt. Een te groot verschil in offerteprijs, zal altijd zwaarder meewegen dan andere voordelen in de keuze.

“Ik koop nooit in op prijs. Ik koop in op toegevoegde waarde. In hoeverre ontzorgd een leverancier? Wat doe hij wel? Wat niet?” – Directeur/engineer installateur (2-10)

Andere factoren die genoemd werden door respondenten waren: reciprociteit in de markt, de gebruiksvriendelijkheid van de producten, de betrouwbaarheid van de leverancier en de producten en de kwaliteit van de producten. Deze factoren worden aan het eind van deze subparagraaf nader toegelicht.

Flexibiliteit van de leverancier en zijn assortiment

Het meest letterlijk genoemde woord in de verbatims is ‘flexibiliteit’. In de interviews kwam naar boven dat flexibiliteit een breed begrip is. De flexibiliteit van een leverancier, wordt gezien als de bereikbaarheid, het proactief reageren op plotseling optredende situaties en de mogelijkheid tot service. De flexibiliteit van het assortiment kan gezien worden als de benaderbaarheid van de systemen, de mogelijkheden tot het zelf programmeren van de systemen en de mogelijkheid tot het koppelen met producten van derden. Het gaat hierbij om het feit dat een product aangeschaft kan worden, die makkelijk in bedrijf gesteld kan worden, zonder dat hier bijvoorbeeld speciale snoeren of softwarepakketten voor nodig zijn.

“Kijk wij zijn afhankelijk van Siemens. Als ik iets wil wijzigen moet ik naar jullie toe. En dat gaat dan om hardware en software en PING! Dat kost dan ineens €1.000,-. Flexibiliteit is de toekomst.” – Projectleider Partner van Siemens (2-10)

Bovenstaande quote geeft de algehele mening van de flexibiliteit van Siemens weer. De meerderheid van de respondenten vinden zowel Siemens als organisatie, als het assortiment minder flexibel ten opzichte van concurrenten zoals WebEasy en Priva. De reden hiervoor is dat de engineers met deze producten meer programmatie mogelijkheden hebben en de organisaties minder log zijn.

Ontzorgen

Naast flexibiliteit, speelt ontzorgen ook een grote rol in de onderzochte markt. Ontzorgen gaat hand in hand met andere genoemde factoren. Voor de installateurs is het belangrijk dat een leverancier niet alleen de producten levert. Het gaat om een lange termijn relatie. Het ontzorgen komt terug in alle antwoorden op de vraag welke factoren er meespelen in een aankoopbeslissing. Gezien de factoren die benoemd zijn, bestaat een aankoopbeslissing niet alleen uit het afwegen van prijs. De aankoopbeslissing wordt beïnvloed door het

afwegen van alle leverancier afhankelijke factoren, welke allemaal indirect of direct te maken hebben met de mate dat een leverancier een installateur ontzorgt, zowel in het heden (flexibiliteit, bereikbaarheid, service) als in de toekomst (toekomstgerichtheid, betrouwbaarheid, kwaliteit). De service die omtrent het product geleverd wordt, speelt voor deze factor een grote rol.

Siemens wordt goed beoordeeld op de toekomstgerichte factoren (toekomstgerichtheid, betrouwbaarheid en kwaliteit), maar kan zich verbeteren in flexibiliteit, bereikbaarheid en service.

Toekomstgerichtheid van de leverancier en zijn assortiment

++

Omdat installateurs een lange termijn relatie aangaan met hun eindklant, gaan zij tegelijkertijd een lange termijn relatie aan met de leverancier van de producten. Een installateur wil niet alleen betrokken worden bij de bouw van een project, maar ook bij een verbouwing of zelfs een nieuw project. Hiervoor moeten zij een betrouwbaar product leveren, dat voldoet aan de verwachtingen van de eindklant. Zij moeten producten leveren die gemiddeld acht jaar meekunnen en niet na twee jaar uitgefaseerd zijn. De toekomstgerichtheid van de leverancier speelt hierin een rol. Hoe kijken zij naar de toekomst? Zijn zij bezig met de nieuwste innovaties in de markt? Leveren zij producten die over vijf jaar nog de juiste mogelijkheden bieden? Kunnen wij met deze leverancier onze klant voor de komende 30 jaar nog bedienen?

“Je moet je voorstellen dat je na tien jaar zegt, je product wordt nu uitgefaseerd. Dus als ik kijk naar hoelang Siemens met Synco draait. Dat is natuurlijk fantastisch. En er zijn nog steeds mogelijkheden om uit te breiden. Het gaat erom hoe toekomstgericht je bent.” – Inkoop installateur (10-50)

Zoals al vaker benoemd in de resultaten van het onderzoek, scoort Siemens goed op de toekomstgerichtheid. Voornamelijk vanwege de reputatie als het zijn van een innovatief en toekomstgericht bedrijf.

Reciprociteit, gebruiksvriendelijkheid, betrouwbaarheid en kwaliteit

+

Reciprociteit of wederkerigheid kan gedefinieerd worden als: “het verlenen van een dienst, bewust zijnde dat er op een later tijdstip een wederdienst verwacht kan worden, of dat er op dat moment zelf die wederdienst bewijst wordt.” (Li, Zhu, & Yu, 2017) Persoonlijk contact is hiervoor belangrijk, omdat het gaat om samenwerking en gunnen. Wanneer de relatie goed onderhouden wordt, zal een installateur sneller geneigd zijn om de relatie ook voort te zetten. Hetzelfde geldt voor wanneer de leverancier meer inspanningen omtrent de relatie verricht. Op dat moment zal de installateur op zijn beurt ook meer moeite vertonen.

“Wat ik heel belangrijk vind, is reciprociteit. Je hebt elkaar nodig in de markt. En op het moment dat je elkaar weet te vinden en elkaar de handel gunt, dat is voor ons heel belangrijk. Dan haal je werk binnen door samenwerking.” – Verkoop installateur (50)

De gebruiksvriendelijkheid, betrouwbaarheid en de kwaliteit van het assortiment spelen een rol, omdat de installateur garant staat en verantwoordelijk is voor de producten die hij een klant verkoopt. Met die reden verwacht een installateur dat de leverancier gebruiksvriendelijke, kwalitatieve en betrouwbare producten aan hem verkoopt.

Reciprociteit is een moeilijk te beoordelen onderwerp. Op basis van de huidige resultaten kan er gesteld worden dat installateurs soms iets meer ondersteuning en dus moeite verwachten van de kant van Siemens. Op die manier kan er ‘gezamenlijk’ werk binnen gehaald worden.

De gebruiksvriendelijkheid, betrouwbaarheid en kwaliteit van het assortiment van Siemens worden alle drie goed beoordeeld.

5.5.2 De juiste informatie op het juiste moment op de juiste manier

Door in de stappen van de Customer Journey te vragen naar de gewenste informatie en het geprefereerde communicatiekanaal kan een samenvatting gegeven worden van de juiste informatie op het juiste moment op de juiste manier. De juiste momenten zijn de fasen in de Customer Journey waarin Touch Points met Siemens geïdentificeerd zijn. De verwachtingen worden in de conclusie (hypothese 3) vergeleken met de ervaringen.

1. Calculatiefase

De belangrijkste verwachting van een leverancier tijdens de Customer Journey is de snelheid van informatievoorziening en het persoonlijke (directe) contact met accountmanagers of productmanagers om die snelheid te waarborgen. Wanneer in de calculatiefase een offerte wordt opgevraagd bij een leverancier, wordt er verwacht dat de leverancier snel met een voorstel komt. Naast de snelheid, speelt compleetheid ook een rol. De installateur zit niet te wachten op losse eindjes aan de offerte en meerwerk dat voortkomt uit een incomplete offerte van de leverancier.

“Snelheid van informatievoorziening, daar staat of valt alles mee.” – Verkoop installateur (50)

Juiste informatie

In de calculatiefase heeft de installateur de juiste prijslijsten en kortingspercentages nodig. In sommige gevallen zal een installateur een offerte opvragen bij een leverancier zoals Siemens. In dat geval, verwacht de installateur een complete, concrete en doordachte offerte van de desbetreffende leverancier. Op het moment dat er vragen ontstaan, verwacht de installateur dat een leverancier direct ondersteuning of hulp kan verlenen in de situatie.

Vragen die opkomen in deze fase zijn:

- Wat is er nodig om het project uit te voeren?
- Is de offerte van de leverancier compleet? Of zitten hier losse eindjes aan?
- Calculeren wij met de juiste producten?

Juiste manier

In deze fase wil de installateur de prijslijsten graag fysiek aanwezig hebben, de kortingspercentages persoonlijk afspreken met de accountmanager en eventuele offertes direct kunnen opvragen via een direct kanaal (via de accountmanager of via een direct telefoonnummer).

2. Ontwerpfase

Vooraf in de ontwerpfase van de Customer Journey zijn de verwachtingen hoog. De fase omvat het meedenken, het ontzorgen en het adviseren van de installateur tijdens het engineeringsproces. Hierbij verwachten de installateurs één aanspreekpunt die bereikbaar is en snel kan schakelen.

Juiste informatie

De installateur wil in deze fase graag gemakkelijk vindbare en duidelijke product technische informatie en informatie over de mogelijkheden of toepassingen van het product, de voordelen van het product en de verschillen tussen producten die soortgelijke functionaliteiten hebben. Daarnaast ontstaan vaak situaties die specifieke informatie nodig hebben, wat doorgaans niet te vinden is in documentatie. Wanneer de installateur een Customer Journey doorloopt, wil hij of zij alleen die informatie tot zich nemen die relevant is voor dat project. Die informatie bestaat dus voornamelijk uit technische informatie.

“Mijn collega’s zijn allergisch voor commerciële verhalen.” – Verkoop installateur (50)

De engineers zijn vaak op zoek naar eventuele typenummers, apparaatbladen of vervangingsproducten van uitgefaseerde producten. Vragen die opkomen tijdens deze fase zijn:

- Kunnen wij afwijken van het bestek?
- Kunnen er op een andere manier, met bijvoorbeeld alternatieven, betere resultaten worden gerealiseerd? (Kijkend naar functionaliteiten of prijzen.)
- Kunnen wij het product van leverancier A, met het product van leverancier B koppelen?

Juiste manier

In de ontwerpfase hebben de engineers de juiste informatie nodig. De engineers willen typenummers, apparaatbladen, vervangingsproducten of andere technische documentatie het liefst snel kunnen vinden. De meningen zijn verdeeld over of dit juist digitaal of fysiek beschikbaar moet zijn. Waar wel rekening mee gehouden moet worden, is de toegankelijkheid van de informatie. Het moet simpelweg makkelijk vindbaar zijn.

De installateur verwacht dat de leverancier tijdens de ontwerpfase vakmannen beschikbaar heeft, die met kennis en kunde ondersteuning en advies kunnen leveren in specifieke situaties. Een belangrijk aspect van deze ondersteuning en advies, is dat hier tevens de bereikbaarheid, flexibiliteit en snelheid van de accountmanager een rol speelt. De installateur verwacht dat de leverancier klaar staat voor vragen en verstand heeft van zijn eigen assortiment.

Dit is het moment waarin een goede leverancier het verschil kan maken door de installateur te helpen in het toepassen van de techniek en apparatuur, met oog voor besparing en kwaliteit. Het kan zijn dat een leverancier in het alternatieve traject naar voren komt en met de juiste ondersteuning van de installateur het project toch kan scoren.

3. Inkoop- en leverfase

In de inkoop- en leverfase wordt een snelle levering verwacht. Daarnaast verwacht de installateur open communicatie en terugkoppeling wanneer er iets mis gaat.

Juiste informatie

In het inkooptraject verwacht de installateur dat de leverancier de juiste informatie heeft gecommuniceerd, zodat de installateur direct de geschikte producten kan bestellen. De leverfase ligt buiten het bereik van de installateur, omdat de verantwoordelijkheid volkomen bij de leverancier ligt. Daarom wil de installateur geïnformeerd worden over eventuele problemen of bijzaken die de leverdatum opschuiven. Belangrijk om te realiseren is dat de installateur ook een eindklant heeft die een deadline heeft vastgesteld. Zodra producten niet op tijd geleverd kunnen worden, of vertraagd zijn, heeft dit gevolgen voor het halen van die deadline en moet de installateur zijn eindklant ook zo spoedig mogelijk op de hoogte stellen. Vandaar de verwachting dat de leverancier transparant is over het inkoop- en leverproces. De installateur verwacht informatie over: verkeerde typenummers, fouten bij de bestelling, naleveringen en levertijden. Vragen die opkomen gaan voornamelijk over levertijden en bestellingen.

Juiste manier

De informatie omtrent de inkoop- en leverfase wordt verwacht via de e-mail. Het gevoel van de installateur van het hebben van een haalplicht moet vermeden worden. Dus voordat de vraag bij de installateur ontstaat, moet de informatie omtrent bovenstaande onderwerpen gecommuniceerd zijn via de e-mail of via het telefonische kanaal.

5.5.3 Buiten de Journey

Verwachtingen ten aanzien van leveranciers ontstaan niet alleen in de Customer Journey. De relatie tussen een leverancier en installateur loopt namelijk ook door buiten de projecten. Het gaat hierbij om het onderhouden van de relatie. Het is voor een installateur bijvoorbeeld belangrijk om altijd up-to-date te zijn van alle ontwikkelingen in de markt. Een installateur verkoopt de producten van een leverancier, en verwacht daardoor een wederzijdse relatie, waarbij ook inspanning wordt geleverd vanuit de kant van de leverancier.

“Ik wil graag intensiever contact met de kennisdragers van de merken. Wij hebben hier van andere leveranciers vaker productmanagers over de vloer, die over de nieuwste releases van producten komen praten.” – Projectleider installateur (50)

Juiste informatie op de juiste manier

Contact met kennisdragers van de leveranciers wordt niet alleen gewaardeerd tijdens de ontwerpfase. Dit geldt ook buiten de Customer Journey. De installateur verwacht dat de leverancier zelf de verantwoordelijkheid neemt om markt- en assortimentsontwikkelingen te presenteren. Het liefst persoonlijk. Hierbij is een lange termijnvisie over toekomstige ontwikkelingen gewenst, zodat de installateur zich hierop kan voorbereiden. Een installateur verwacht dat de leverancier een kennispartner is die meedenkt. Dit zijn dus ook kenmerken waarvan de installateur verwacht dat de leverancier dat laat zien gedurende de gehele relatie.

5.5.4 Deelconclusie verwachtingen

De resultaten over de verwachtingen van de installateurs geven veel informatie weer. Ten eerste kan er geconcludeerd worden dat veel verwachtingen voortkomen uit het concept ‘ontzorgen’. De verwachtingen in elke fase hangen samen met ontzorgen in het heden, namelijk: flexibiliteit, bereikbaarheid en het verlenen van

service; en ontzorgen in de toekomst, namelijk: toekomstgerichtheid, betrouwbaarheid en kwaliteit. Siemens presteert goed op het ontzorgen in de toekomst. Siemens wordt gezien als toekomstgerichte en betrouwbare leverancier. Waar Siemens minder aan de verwachtingen van de installateurs voldoet, is het ontzorgen in het heden. Met name de flexibiliteit van het assortiment en de leverancier wordt minder goed beoordeeld. De bereikbaarheid van Siemens en het verlenen van service kunnen in de Customer Journey nog geoptimaliseerd worden aan de verwachtingen.

Naast deze factoren, spelen de gebruiksvriendelijkheid van de producten en reciprociteit in de markt ook een grote rol. Reciprociteit is een interessant onderwerp en geeft het belang van het persoonlijke contact in de onderzochte markt goed weer. Een installateur verwacht dat een leverancier moeite toont om de relatie te onderhouden, zodat er gezamenlijk werk binnengehaald kan worden. Het persoonlijke contact met accountmanagers en kennisdragers van de leverancier speelt hier een prominente rol in.

Na de algemene verwachtingen is er tevens gevraagd naar de verwachtingen ten aanzien van een leverancier in de Customer Journey. Op basis van deze informatie kan per fase iets gezegd worden over de juiste informatie op de juiste manier. Onderstaand is een tabel opgenomen die de verwachtingen in de calculatiefase (1), de ontwerpfase (2), de inkoop- en leverfase (3) en buiten de Journey (4) weergeeft. In de tabel zijn tevens de bijkomende vragen die beantwoord moeten worden opgenomen.

In het voortraject zijn geen directe verwachtingen te identificeren. In deze fase is echter wel ruimte om een Touch Point te creëren, met bijvoorbeeld informatie over marktontwikkelingen of door directe ondersteuning tijdens de voorselectie. In de eventuele kennisvergarings- en uitbestedingsfase is er ook ruimte om een Touch Point te creëren. In deze fase kan een leverancier de installateur helpen en ondersteunen in de zoektocht naar kennis of partners.

Tabel 4: Samenvatting verwachtingen van installateurs

Fase	Verwachtingen	Juiste informatie	Juiste manier
1	<i>Snelle en directe ondersteuning, direct en persoonlijk contact.</i>	Concrete en volledige offerte	Direct op te vragen via een direct en snel kanaal
		Prijslijsten	Fysiek aanwezig
		Kortingspercentages	Via direct en persoonlijk contact met accountmanager
	Wat is er nodig om het project uit te voeren? Is de offerte van de leverancier compleet? Of zitten hier losse eindjes aan? Calculeren wij met de juiste producten?		
2	<i>Het meedenken, ontzorgen en adviseren van de installateur met een vakkundig aanspreekpunt die bereikbaar is en snel kan schakelen.</i>	Situatie afhankelijke specifieke informatie	Persoonlijk via vakkundig specialist
		Product technische informatie (apparaatbladen, typenummers, functionele beschrijvingen en toepassingsmogelijkheden)	Toegankelijk online of offline
		Voordelen producten	Toegankelijk online of offline
		Vervangingsproducten	Toegankelijk online of offline
	Kunnen wij afwijken van het bestek? Kunnen er op een andere manier, met bijvoorbeeld alternatieven, betere resultaten worden gerealiseerd? (Kijkend naar functionaliteiten of prijzen.) Kunnen wij het product van leverancier A, met het product van leverancier B koppelen?		
3	<i>Open communicatie en terugkoppeling wanneer er iets misgaat. Er mag geen haalplicht vanuit de installateur ontstaan.</i>	Informatie over problemen of bijzaken die die de leverdatum opschuiven	Via de e-mail of het telefonische kanaal
		Vertragingen, naleveringen, levertijden	Via de e-mail of het telefonische kanaal
		Wanneer wordt mijn bestelling geleverd? Is mijn bestelling compleet?	
4	<i>Moeite vanuit de leverancier; wederzijdse relatie. Proactief presenteren van nieuwe ontwikkelingen.</i>	Presteren van markt- en assortimentsontwikkelingen	Presentatie van kennisdrager
		Toekomst- of langetermijnvisie	Presentatie van kennisdrager

Hoofdstuk 6 Conclusie

In de conclusie wordt eerst een samenvatting gegeven van de antwoorden op alle deelvragen en de deelconclusies van de deskresearch en de fieldresearch. Vervolgens worden de hypothesen getoetst. Gezien de omvang van de resultaten wordt niet elk onderwerp verdiept, belangrijke individuele resultaten komen weer terug in de implementatie.

6.1 Samenvatting deelvragen en -conclusies

Siemens gebruikt online, fysieke en telefonische kanalen in de communicatie met installateurs. Online heeft Siemens een website, een online magazine, verscheidene tools zoals de HIT en de Industry Mall, een twitterpagina en e-mail beschikbaar. Het fysieke kanaal bestaat uit afspraken met Productmanagers en Accountmanagers, beurzen en fysiek materiaal. Klanten kunnen Customer Support en Logistiek telefonisch bereiken.

De huidige boodschap loopt uiteen van technisch, commercieel, informatief tot inhoudelijk over Siemens. Er is nog geen duidelijke samenwerking tussen de verschillende kanalen te zien. Het niet goed kunnen formuleren van de juiste boodschap per kanaal, wordt mede veroorzaakt door de ontoegankelijkheid van de beschikbare informatie over de wensen en behoeften van installateurs in het CRM-systeem van Siemens.

Het concept van 'Creating Perfect Places' kan gebruikt worden in de stroomlijning van de marketingcommunicatiekanalen.

De accountmanagers zijn van mening dat de afwezigheid van Siemens bij adviesbureaus die bestekken schrijven een probleem is. Tevens zijn zij van mening dat er materiaal ontbreekt waarmee de USP's van Siemens HVAC-producten gecommuniceerd kunnen worden. De uitkomsten van de conceptmap worden in hypothese 1 (paragraaf 6.2) besproken.

De Decision Making Unit van de installateurs bestaat uit een directeur, de calculator of calculatieafdeling en het projectteam bestaande uit de werkvoorbereider, engineer en de projectleider. Het adviesbureau en een partner kunnen ook invloed uitoefenen op de beslissing. In de Customer Journey komt de installateur direct of indirect in contact met Siemens tijdens de calculatie-, ontwerp-, en inkoop en leverfase. De klein tot middelgrote installateurs bevatten veel kennis intern, daardoor zijn er weinig directe Touch Points in de Customer Journey geïdentificeerd. In de eventuele voorselectie en uitbestedings- en kennisvergaringsfase bestaat de mogelijkheid voor Siemens om Touch Points te creëren. De twee belangrijkste conclusies die uit de resultaten van de Customer Journey getrokken kunnen worden zijn:

- Er wordt al een richting gegeven aan de keuze voor een bepaalde leverancier, voordat een installateur het aankoopproces ingaat. Deze richting voor de keuze wordt sterker, naarmate de installateur zich verder in de Customer Journey bevindt.
- De ontwerpfase is een bijzondere fase en kan desondanks dat de keuze al door verscheidene invloeden een bepaalde richting op is gestuurd, een kans bieden voor een leverancier die in het alternatieve traject naar voren komt.

Aan de hand van de Customer Journey is naar de prestaties van Siemens gevraagd. Allereerst werden de prestaties beoordeeld op de meest relevante aspecten voor de installateur. De kwaliteit van het product en het persoonlijke contact met de accountmanagers vielen onder deze factoren en werden zeer goed beoordeeld. De andere factoren vormen de zwakke punten van Siemens, namelijk de snelheid van schakelen en de bereikbaarheid van Customer Support. De mindere beoordeling over Customer Support komt voort uit de vertraging die optreedt wanneer via Customer Support met de productmanagers geschakeld moet worden en uit de vertraging die optreedt om de juiste persoon aan de telefoon te krijgen. Na de beoordeling van de meest relevante aspecten, werden de prestaties van Siemens beoordeeld in de fasen met Touch Points.

In de calculatiefase bleek dat enkel bij grote projecten Siemens minder goed beoordeeld werd dankzij de vertraging bij het opvragen van offertes. De oorzaak van deze vertraging kan liggen bij een andere afdeling, het accountmanagement of de samenwerking tussen Customer Support en het accountmanagement. Klein tot middelgrote installateurs komen echter bijna niet in direct contact met Siemens in de calculatiefase. Zij gebruiken enkel eigen expertise en de productcatalogus van Siemens om offertes op te stellen en beoordelen Siemens en de productcatalogus in dat opzicht dus ook zeer positief.

In de ontwerpfase kwamen meer verbeterpunten naar voren. De huidige kanalen van Siemens bieden niet de juiste structuur om de engineers van de installateurs snel de benodigde informatie te leveren. De grote boosdoeners in deze fase zijn: de onoverzichtelijkheid van de website, de ontoegankelijke

productdocumentatie en de bereikbaarheid van Customer Support. Het directe contact met de accountmanager werd echter zeer positief beoordeeld.

Tijdens de inkoop- en leverfase lopen de installateurs voornamelijk tegen problemen aan die voortkomen uit de Industry Mall en ontbrekende informatie over assortimentsontwikkelingen. In deze fase ontstaat het gevoel van het hebben van een haalplicht ten opzichte van informatie omtrent leveringen doordat de gewenste informatie niet de juiste persoon bereikt. De Industry Mall geeft volgens de installateurs geen automatische meldingen over: oude typenummers, het automatisch wegboeken van producten uit de bestelling door fouten en producten die in een nalevering worden geleverd. De installateur moet zelf terugschakelen naar de HIT om nieuwe typenummers te achterhalen en moet zelf contact opnemen met Siemens wanneer een incomplete bestelling wordt geleverd. In tegenstelling tot installateurs die via de winkelwagen van de Industry Mall bestellen, zullen installateurs die via de e-mail bestellingen inschieten geen meldingen over fouten in de bestelling te zien krijgen. De oorzaak dat installateurs vaak niet op de hoogte van wijzigingen in de bestelling of een nalevering zijn, is dat berichten omtrent deze zaken verzonden worden naar algemene bedrijfse-mails in plaats van het e-mailadres van degene die de bestelling via de Industry Mall plaatst.

Na de prestaties van Siemens in de Customer Journey is ook gevraagd naar de verwachtingen van de installateur ten aanzien van leveranciers in de Customer Journey. De installateur verwacht dat de leverancier ontzorgt. De sterke punten van Siemens vanuit het begrip ontzorgen, zijn: de toekomstgerichtheid, betrouwbaarheid en kwaliteit van zowel de producten als de organisatie. Echter, Siemens voldoet niet geheel aan de verwachtingen omtrent flexibiliteit, bereikbaarheid en ondersteuning.

Buiten en tijdens de Customer Journey verwacht de installateur een wederzijdse relatie, waarbij reciprociteit en persoonlijk contact via accountmanagers een grote rol spelen. De installateurs verwachten meer ondersteuning en dus moeite vanuit de leverancier dan Siemens op dit moment levert. Eén van de zwakke punten van Siemens in dit opzicht is het proactief presenteren van markt- en assortimentsontwikkelingen.

Om de juiste informatie op het juiste moment op de juiste manier te leveren, zijn de fasen in de Customer Journey gekoppeld aan de verwachtingen van de installateurs omtrent informatie en ondersteuning. In de voorselectie is er een mogelijkheid om een Touch Point te creëren door informatie en ondersteuning te bieden over toekomstontwikkelingen in de markt en toepassingsmogelijkheden van producten. In de calculatiefase wil de installateur fysieke prijslijsten en direct contact met een accountmanager omtrent kortingspercentages. In de uitbestedings- en kennisvergaringsfase wil de installateur gemakkelijk en snel ontbrekende kennis vergaren of direct de juiste uitbestedingspartner kunnen vinden. In de ontwerpfase verwacht de installateur toegankelijke technische documentatie en een bereikbare vakkundige specialist voor specifieke vragen. In de inkoopfase wil de installateur open communicatie en informatie over problemen of bijzaken die de leverdatum kunnen verschuiven.

Het voldoen aan deze verwachtingen kan de positieve zichtbaarheid van Siemens in de Customer Journey vergroten.

6.2 Toetsing hypothesen

Hypothese 1: Er bestaat een kloof tussen de percepties van de accountmanagers (het management) over de Customer Journey van de installateur, en de daadwerkelijke Customer Journey van de installateur.

De hypothese kan worden aangenomen, omdat er twee grote verschillen zichtbaar zijn tussen de Concept Customer Journey map opgesteld door de accountmanagers en de daadwerkelijke Customer Journey.

De accountmanagers plaatsten de offertefase na de plannings- en ontwerpfase. Dit betekent dat zij ervan uit gaan dat de gehele invulling van het project plaatsvindt in de plannings- en ontwerpfase en er in deze fasen ruimte is voor het beïnvloeden van de keuze voor welke leverancier er gekozen wordt. In werkelijkheid, bevindt de offertefase zich voor de plannings- en ontwerpfasen. In de offertefase wordt een globale invulling gegeven aan het project, waarbij dus al gecalculeerd wordt met producten van (een) bepaalde leverancier(s).

Een ander groot verschil is dat de accountmanagers ervan uit gaan dat de offerte altijd bij een leverancier wordt opgevraagd. Terwijl de meerderheid van de klein tot middelgrote installateurs in werkelijkheid zelf met de prijslijsten van leveranciers calculeren. Dit houdt in dat hier een Touch Point verloren gaat.

Hypothese 2.1: De externe marketingcommunicatie materialen (voor informatievoorziening en support) hebben invloed op de ervaring van de installateur tijdens de contactmomenten met Siemens.

De hypothese kan verworpen worden, omdat er geconcludeerd kan worden dat de externe marketingcommunicatie materialen niet in alle gevallen invloed uitoefenen op de klantervaring van de installateurs tijdens de contactmomenten met Siemens.

Het toetsen van deze hypothese liet een opvallend verschil zien tussen negatieve en positieve ervaringen met marketingcommunicatie materialen. Op basis van de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de materialen niet expliciet werden benoemd bij de beoordeling van de prestaties van Siemens tijdens de Customer Journey. Om meer informatie boven tafel te krijgen over de marketingcommunicatie materialen, moest hier direct naar gevraagd worden door de interviewer. Dit betekent dat de marketingcommunicatie materialen niet top-of-mind invloed uitoefenen op de keuzebeslissing of de klantervaring en ondergeschikt zijn aan andere benoemde factoren.

Wanneer de materialen zoals de productcatalogus of technische documentatie echter niet zouden kloppen of compleet zouden ontbreken, dan zou de klantervaring gedurende de calculatie- en ontwerpfase flink verminderen. Dit betekent dat externe marketingmaterialen die niet aan de verwachtingen van de installateur voldoen wel degelijk invloed hebben op de ervaring van de installateur. Dit in tegenstelling tot marketingmaterialen die wel aan de verwachtingen voldoen. Goede marketingmaterialen zijn niet opvallend in de ogen van de installateur, maar meer vanzelfsprekend. Hierdoor oefenen externe marketingmaterialen niet in alle gevallen invloed uit op de klanttevredenheid van de installateur tijdens de Customer Journey.

Hypothese 2.2: Het externe klantcontact (door accountmanagers) heeft invloed op de ervaring van de installateur tijdens de contactmomenten met Siemens.

De hypothese wordt aangenomen, omdat het klantcontact met de accountmanager in elke fase een grote invloed uitoefent op de ervaring van de installateur.

In de resultaten van het onderzoek wordt het persoonlijke contact met de accountmanager vaak genoemd, zowel in de prestaties van Siemens, als de verwachtingen ten aanzien van een leverancier in de Customer Journey. In de beoordeling van de prestaties van Siemens kwam het klantcontact met de accountmanager vrijwel bij elke respondent aan bod zonder hier direct naar te vragen. De flexibiliteit, wederkerigheid en toekomstgerichtheid van de leverancier zijn belangrijke factoren die de keuzebeslissing van de installateur beïnvloeden. Voor alle drie de factoren gaven de respondenten aan dat de accountmanager hier een rol in speelt. Flexibiliteit wordt beïnvloed door de snelheid van schakelen en beweegbaarheid van de accountmanager. De toekomstvisie en assortimentsontwikkelingen van de leverancier willen de respondenten graag via de accountmanager gepresenteerd krijgen. Daarnaast gaat wederkerigheid hand in hand met de accountmanager.

Hypothese 3: Er bestaat een kloof tussen de verwachte en ervaren service van Siemens tijdens de Customer Touch Points.

De hypothese kan worden aangenomen, omdat er in elke fase met Touch Points een kloof in de verwachtingen en ervaringen kan worden geïdentificeerd.

Tijdens de offerte- en calculatiefase ervaren de grotere installateurs (50+) de service en ondersteuning van Siemens als langzaam. De kleinere installateurs (2-10 en 10-50) komen echter niet direct in aanraking met de service en ondersteuning van Siemens. Zij zijn erg tevreden over de fysieke productcatalogus (prijzlijst) en het contact met de accountmanager omtrent de kortingspercentages. De verwachtingen in deze fase focussen zich voornamelijk omtrent de snelheid en bereikbaarheid van medewerkers van Siemens. In dit opzicht valt er een kloof te identificeren tussen de verwachtingen van de grotere installateurs omtrent snelheid en de daadwerkelijke ervaring van de snelheid. Voor de kleinere installateurs (2-10 en 10-50) is deze kloof niet te identificeren.

In de ontwerpfase is een grotere kloof zichtbaar. De engineers en techneuten van de installateur verwachten tijdens de ontwerpfase direct contact met vakkundige medewerkers van een leverancier, die hen betrouwbaar kunnen ondersteunen en adviseren tijdens specifieke situaties. Daarnaast verwachten zij een toegankelijke plek waarin een verscheidenheid aan technische documentatie te vinden is. In de werkelijkheid moet de engineer vaak opzoek naar documentatie van Siemens en is dit dus niet geheel toegankelijk. Het directe contact via de accountmanager verloopt naar verwachting. Echter, wanneer de installateur niet over directe nummers beschikt en de desbetreffende accountmanager niet vakkundig genoeg is voor de vraag of wellicht niet bereikbaar is, komt de installateur al snel bij het telefonische kanaal terecht. Customer Support voldoet niet altijd aan de verwachting: snelle, directe, vakkundige ondersteuning. In deze fase is dus tevens een kloof te identificeren.

In de inkoopfase wordt open communicatie of transparantie van de leverancier verwacht over eventuele problemen die de leverdatum of compleetheid van de bestelling zouden kunnen beïnvloeden. In deze fase valt wel degelijk een kloof te identificeren, omdat de installateur bij Siemens ervaart dat er niet gecommuniceerd wordt over problemen in de bestelling, zoals naleveringen, verkeerde of oude typenummers en automatische wegboekingen.

Hoofdstuk 7 Aanbeveling

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de contactmomenten met de installateurs rondom het aankoopproces van HVAC-producten, zodat de zichtbaarheid van Siemens HVAC-producten op een positieve manier vergroot kan worden. Positieve zichtbaarheid wordt gezien als het bereiken van de installateur op het juiste moment, met de juiste informatie op de juiste manier. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven om die doelstelling te behalen.

7.1 Afweging van alternatieven

Op basis van de resultaten en conclusies kunnen aanbevelingen gegeven worden om de kloof tussen de ervaringen en de verwachtingen tijdens de Customer Journey van installateurs te verkleinen. Om het doel te bereiken moeten echter ook buiten de Customer Journey een aantal zaken veranderen.

In dit hoofdstuk kan gekozen worden om alle belangrijke conclusies mee te nemen in de aanbeveling en implementatie, of om alleen die conclusies mee te nemen die expliciet de juiste informatie op het juiste moment op de juiste manier teweeg kunnen brengen. Deze afweging van alternatieven is met de opdrachtgever besproken. De keuze is gevallen om alle aanbevelingen mee te nemen die nodig zijn om de huidige middelen en processen aan te passen om het effect van de overige aanbevelingen te optimaliseren, om de positieve zichtbaarheid bij bestaande Touch Points te vergroten en de positieve zichtbaarheid bij nog niet-bestaande Touch Points te vergroten.

Daarnaast is met de opdrachtgever afgesproken dat in het implementatieadvies de focus komt te liggen op korte termijn aanbevelingen, omdat voor het implementeren van de lange termijn aanbevelingen gehele plan van aanpakken gemaakt moeten worden. Tevens is er afgesproken dat het implementatieadvies niet in detail uitgewerkt wordt, zodat er ruimte is voor aanvullingen vanuit het Siemens CPS-team.

7.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen komen voort uit de conclusie van het onderzoek. De aanbevelingen zijn opgedeeld in meerdere aanbevelingsclusters, namelijk: intern draagkracht werven, de huidige middelen en processen optimaliseren, het vergroten van de positieve zichtbaarheid tijdens bestaande Touch Points en het vergroten van de positieve zichtbaarheid tijdens niet-bestaande Touch Points.



Figuur 12: Prioritering aanbevelingsclusters

Draagkracht werven

Zoals de theorie van Rawson et al. (2013) voorschrijft, zullen voor het teweegbrengen van een verandertraject eerst medewerkers gekozen moeten worden die verantwoordelijk zullen zijn voor het traject. Daarna moet het verandertraject ingang gezet worden door het beïnvloeden en motiveren van werknemers. Om de implementatiestappen succesvol door te voeren, zullen alle medewerkers bij Siemens CPS zich ook betrokken moeten voelen. Daarvoor moeten de oplossingen zowel voortkomen uit henzelf, als de onderzoeker. Daarom wordt aanbevolen, om:

1. **Intern de belangrijkste resultaten van het onderzoek bekend te maken.** Hiermee kan intern het belang van de medewerkers in de Customer Journey, het belang van het vroegtijdig beïnvloeden van de installateur door de vastheid van keuzerichting en het belang van de ontwerpfase duidelijk gemaakt worden.
2. **Gezamenlijk te discussiëren en brainstormen over de vervolgstappen van het implementatieadvies,** zodat de oplossingen vanuit de medewerkers worden aangedragen.

Uiteindelijk kan op die manier gewerkt worden aan de motivatie en draagkracht ten opzichte van het verandertraject.

Huidige middelen en processen optimaliseren

Verwachtingen ten aanzien van leveranciers ontstaan niet alleen gedurende Customer Touch Points. Ook buiten het aankoopproces heeft een installateur bepaalde verwachtingen. Deze verwachtingen kunnen als een

‘wolk’ om de Customer Journey gezien worden. Wanneer niet aan deze verwachtingen voldaan wordt, kunnen er problemen ontstaan gedurende het aankoopproces. Het effect van de overige aanbevelingen zal afnemen, wanneer in eerste instantie niet aan deze verwachtingen voldaan wordt. Daarnaast kunnen een aantal huidige processen en middel geoptimaliseerd worden om de lange termijn aanbevelingen te kunnen dragen. Daarom wordt er op basis van de resultaten uit het onderzoek, aanbevolen om:

1. **Een plan van aanpak op te stellen om accountmanagers adviesbureaus te laten bezoeken**, zodat invloeden vanuit het bestek positiever uitvallen voor Siemens en de richting voor de keuze al vroeg in de Customer Journey wordt beïnvloed.
2. **Beter te werken aan een wederzijdse relatie met de leverancier**. Deze aanbeveling komt voort uit het begrip reciprociteit dat in de markt een grote rol speelt. Siemens kan over het algemeen meer inspanning leveren om de relatie te onderhouden. Eén van de aanbevelingen die hierbij hoort, is om:
3. **Markt- en assortimentsontwikkelingen proactief te presenteren**. Een manier om meer inspanningen te leveren in de relatie, is door proactief de markt- en assortimentsontwikkelingen te laten presenteren door kennisdragers van het merk. Dit houdt in dat Siemens zelf naar de installateurs toe moet stappen om deze ontwikkelingen te presenteren. Niet alleen helpt deze aanbeveling in het werken aan de wederzijdse relatie, ook voorkomt het problemen die tijdens de Customer Journey naar voren kunnen komen.
4. **Meer inzicht te krijgen in de samenwerking van Customer Support met de product- en accountmanagers**, zodat de vertragsfactoren van support- of adviesvragen en offerteaanvragen geïdentificeerd kunnen worden. Na het identificeren van de vertragsfactoren kan een gerichte workflow opgezet worden in samenwerking met Customer Support, productmanagers en accountmanagers.
5. **De informatie die opgedaan wordt via klantcontacten toegankelijker en efficiënter te borgen in Philos**. Het toegankelijk borgen van deze informatie biedt voor toekomstige marketingmedewerkers meer inzicht in de wensen en behoeften van installateurs omtrent de service naast het product. Daarnaast zal het op de lange termijn mogelijkheden bieden tot ‘continuous improvement’.
6. **De verschillende marketingcommunicatie kanalen op elkaar af te stemmen**, door de kanalen te koppelen aan een doel en doelgroep en hierbij het ‘Creating Perfect Places’-concept als consistente factor te gebruiken. Dit kan de kracht van de boodschap vele malen vergroten. Daarnaast kan er op deze manier een basis gelegd worden voor kanalen die beschikbaar zijn voor de diverse personen in Decision Making Units van installateurs.
7. **Een website-verandertraject op te zetten waarin de navigatiemogelijkheden uitgedund worden en de content gewijzigd wordt**. Op basis van de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de website onoverzichtelijk is. Deze onoverzichtelijkheid is merkbaar gedurende de gehele Customer Journey van installateurs.

Positieve zichtbaarheid tijdens bestaande Touch Points

Na het werven van draagkracht en het optimaliseren van de huidige middelen en processen, kan de positieve zichtbaarheid van Siemens HVAC-producten tijdens bestaande Touch Points vergroot worden. Voor het formuleren van deze aanbevelingen is gebruikt gemaakt van de kloof tussen de verwachtingen en de ervaringen van installateurs tijdens de Customer Journey. Om deze kloof te verkleinen, wordt aanbevolen om:

Calculatiefase

1. **Te onderzoeken wat de oorzaak is van de vertraging bij de offerteaanvragen, om hier een nieuw actieplan voor op te stellen**. Zoals al in het vorige aanbevelingscluster is besproken, moet er inzicht verkregen worden in de samenwerking van Customer Support met de accountmanagers om de vertragsfactoren bij offerteaanvragen te identificeren. De vertragsfactoren bij offerteaanvragen kunnen echter ook afhankelijk zijn van de afdeling Service Solutions Portfolio (SSP) en het accountmanagement als individu. Alvorens de kloof tussen de gewenste en ervaren snelheid van schakelen verkleind kan worden door middel van een actieplan, moet eerst de oorzaak geïdentificeerd worden.

Ontwerpfase

2. **Op de lange termijn meer in te zetten op persoonlijke advies en vakkundige ondersteuning door middel van vakkundige ‘product geniuses’**. Deze medewerkers moeten kwalitatieve en inhoudelijk correct advies en ondersteuning kunnen geven omtrent het assortiment van Siemens. Wellicht kan de aanbeveling al uitgevoerd worden door het productmanagement of het accountmanagement.

Hiervoor moet meer inzicht verkregen worden in de functieomschrijvingen en takenpakket van beiden.

3. **Eén verzamelpunt te creëren voor technische documentatie en informatie voor engineers.** Dit zou de 'hub' voor engineers kunnen vormen en de benodigde informatie in de ontwerpfase toegankelijker maken. Een optie zou zijn om de HIT te integreren in één overzichtelijke app die ook op desktop toegankelijk is.

Inkoopfase

4. **Om in de inkoopfase de Industry Mall te optimaliseren,** waardoor directe automatische communicatie naar de besteller mogelijk is over: oude typenummers, het wegboeken van producten uit de bestelling en producten die in een nalevering worden geleverd. Hiermee wordt het gevoel van een haalplicht weggenomen bij de installateur.

Positieve zichtbaarheid tijdens niet-bestaande Touch Points

Niet alleen de fasen met bestaande Touch Points zijn van belang om de positieve zichtbaarheid van Siemens HVAC-producten te vergroten. Daar waar mogelijkheden zijn om Touch Points te creëren, kan de positieve zichtbaarheid ook vergroot worden. Hiervoor wordt aanbevolen, om:

Eventuele voorselectie

1. **In het voortraject een Touch Point te creëren door productinformatie op de website alleen beschikbaar te stellen via een download button.** Een van de aanbevelingen die eerder benoemd is, is om de website af te vlakken en in de content minder diep in te gaan op de producten en technische informatie. Om potentiële klanten toch de mogelijkheid te geven om via de website toegang te krijgen tot diepgaande productinformatie, kan de productcatalogus via een downloadknop gedownload worden. De bezoeker zal voor het downloaden van de productcatalogus zijn gegevens achter moeten laten. Op die manier worden potentiële klantgegevens verzameld. Met als gevolg dat de accountmanagers proactief advies en ondersteuning kunnen leveren aan potentiële klanten die opzoek zijn naar verdiepende informatie over Siemens.

Eventuele kennisvergaring en uitbesteding

2. **Installateurs tijdens het aankoopproces beter te ondersteunen in hun zoektocht naar externe kennis en om tevens in deze fase een Touch Point te creëren.** In deze fase kan Siemens het netwerk van partners goed benutten om installateurs beter te ondersteunen en te ontzorgen. Dit kan bijvoorbeeld door meer netwerk mogelijkheden te bieden aan installateurs op beurzen en partners beter uit te dragen via een partnernetwerk.

Hoofdstuk 8 Implementatieadvies

Het implementatieadvies komt voort uit de aanbevelingen beschreven in het voorgaande hoofdstuk. Dit hoofdstuk presenteert een fasering en zal vervolgens ingaan op de concrete stappen die voortkomen uit de aanbevelingsclusters. Met het management is afgesproken dat voor de uitvoering van de implementatiestappen rekening gehouden kan worden met een marketing meewerkstagiaire per 1 september 2017. Per aanbevelingscluster wordt het implementatiedoel, de stappen, de planning en de verantwoordelijkheden benoemd. In bijlage 8 wordt per aanbevelingscluster een business case uitgewerkt, waarin de kosten, de baten, de risico's, het potentiële weerstand en het waarborgen van de verandering worden benoemd.

8.1 Fasering

Onderstaand is een samenvatting weergegeven van de beschreven fasering. De indeling is gebaseerd op de aanbevelingsclusters zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk.

Figuur 13: Fasering implementatieadvies



In het implementatieadvies wordt bovenstaande fasering als leidraad genomen. Het implementatieadvies is dus opgedeeld aan de hand van aanbevelingen die intern uitgevoerd moeten worden (1), aanbevelingen die voorbereidend zijn op de daaropvolgende aanbevelingen (2), aanbevelingen voortkomend uit de verwachtingen omtrent bestaande Touch Points in de Customer Journey (3) en aanbevelingen die voortkomen uit verwachtingen omtrent nog niet bestaande Touch Points (4). Zoals besproken met de opdrachtgever worden de korte termijn aanbevelingen gedetailleerder uitgewerkt dan de lange termijn aanbevelingen.

8.2 Draagkracht werven

De eerste stap in het implementatieadvies is het belang van het onderzoek duidelijk maken om uiteindelijk draagkracht te creëren voor het vervolg van de implementatiestappen. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers van Siemens een belangrijk onderdeel uitmaken van de service omtrent de HVAC-producten. Daarom moeten de medewerkers geïnformeerd worden over hun belang en onderdeel in de tevredenheid van installateurs tijdens de Customer Journey. Daarnaast moet de focus gelegd worden op belangrijke resultaten uit de Customer Journey die de toekomstige veranderingen teweeg gaan brengen. Het gezamenlijk formuleren van concrete vervolgstappen zal ervoor zorgen dat de medewerkers van Siemens CPS zich betrokken zullen voelen bij het verandertraject.

8.2.1 Implementatiedoel

Het doel van dit aanbevelingscluster is: *“De kloof tussen de percepties over de Customer Journey en de daadwerkelijke Customer Journey te dichten voor 21 augustus 2017, door de belangrijkste resultaten intern duidelijk te maken, zodat er draagkracht gecreëerd wordt voor de vervolgstappen in het implementatieadvies.”*

De implementatiedoelstelling moet voor 21 augustus 2017 worden behaald, omdat dit de laatste werkzame dag is van de onderzoeker. De voortgang van de doelstelling kan niet expliciet gemeten worden. Echter, de interne motivatie en betrokkenheid van de medewerkers kan wel gemonitord worden. De doelstelling is behaald, zodra de meeste weerstand ten opzichte van de implementatiestappen weg genomen is.

8.2.2 Implementatiestappen

Het belang van het onderzoek duidelijk maken en intern draagkracht werven zijn twee van de stappen die op korte termijn uitgevoerd zullen worden. Om het doel te behalen, zijn de volgende acties aanbevolen:

1. Interne presentatie	2. Workshop implementeren	3. Customer Journey openbaar	4. Individuele gesprekken
Over de resultaten van het onderzoek om de resultaten en aanbevelingen te introduceren.	Om gezamenlijk concrete vervolgstappen te bedenken op basis van het implementatieadvies.	De Customer Journey openbaar beschikbaar stellen door uitgeprinte versies, zoals bijgeleverd bij dit onderzoek, te verspreiden.	Om concrete acties af te spreken met de verantwoordelijken van de vastgestelde vervolgstappen.

Figuur 14: Implementatiestappen belang en draagkracht

1) Interne presentatie

De eerste stap bevat een interne presentatie over de resultaten van het onderzoek. Deze presentatie wordt gehouden door de onderzoeker en is ingepland op 19 juni 2017. Het belang van de presentatie is geïntroduceerd tijdens een tussentijdse presentatie op 14 april 2017, waarbij een 'teaser' is gegeven van de onderzoeksresultaten. Hierbij waren alle medewerkers van Siemens BT NL CPS aanwezig. Met deze presentatie is een enthousiasme gecreëerd voor de eindpresentatie op 19 juni. Met de eindpresentatie worden de resultaten van het onderzoek en de huidige kloof tussen de percepties en de werkelijkheid geïntroduceerd.

2) Workshop implementeren

Direct na de presentatie volgt een workshop implementeren en een groepsdiscussie van totaal één uur om gezamenlijk de vervolgstappen te identificeren. De workshop wordt georganiseerd om de medewerkers te betrekken bij het formuleren van de vervolgstappen. Tijdens de workshop worden zes groepen van drie personen gevormd. De groepen worden samengesteld op basis van gemixte functies. Elke groep krijgt een divers aantal aanbevelingen om zelf over te brainstormen. Na de workshop begint een groepsdiscussie. De onderzoeker begint met het introduceren van de aanbevelingen. Vervolgens zal elke groep hun bedachte vervolgstappen presenteren. Hierna kan de groepsdiscussie van start gaan. Tijdens deze groepsdiscussie is het van belang dat alle implementatiestappen aan bod komen en input van betrokkenen mogelijk is. Tevens moet er ruimte zijn voor aanvullingen en wijzigingen. Tijdens de meeting wordt aan iedereen gevraagd opkomende gedachten op te schrijven op een kladblok. Daarnaast zal iemand worden aangewezen als notulist.

3) Customer Journey openbaar maken

Na de kick-off van het verandertraject moet de Customer Journey openbaar worden gemaakt, zodat iedereen zich hierin kan verdiepen. Uiteraard zullen tijdens de presentatie en workshop implementeren een aantal geprinte versies beschikbaar zijn in de ruimte. De poster in het bijlagebestand, vormt als voorbeeld.

4) Individuele gesprekken

Het vervolg op de groepsdiscussie en de hierbij gemaakte afspraken, zijn individuele gesprekken met de aangewezen verantwoordelijken van de implementatiestappen. Deze individuele gesprekken worden aanbevolen om weerstanden te bespreken en concrete deadlines te bepalen.

8.2.3 Verantwoordelijkheden en planning

De geformuleerde implementatiestappen van dit aanbevelingscluster worden uitgevoerd en opgepakt door Lisa van Vliet, de onderzoeker. De betrokkenen vormen veelal de medewerkers van Siemens CPS.

1. Interne presentatie	2. Workshop implementeren	3. Customer Journey openbaar	4. Individuele gesprekken
• Wie: Lisa van Vliet • Betrokkenen: Siemens CPS • Planning: 19 juni	• Wie: Lisa van Vliet • Betrokkenen: Siemens CPS • Planning: 19 juni	• Wie: Lisa van Vliet • Planning: 19 - 23 juni	• Wie: Lisa van Vliet • Betrokkenen: verantwoordelijken vervolgstappen • Planning: 26 juni - 14 juli

Figuur 15: Planning en verantwoordelijken belang en draagkracht

De gedetailleerde analyse van de kosten, baten, risico's en het waarborgen van de implementatiestappen zijn opgenomen in bijlage 8, paragraaf 8.1. De kosten bedragen voornamelijk uurlonen van de medewerkers van Siemens CPS, omdat zij aanwezig zullen zijn bij de presentatie en workshop implementeren. De baten zijn niet geheel in bedragen uit te drukken. Er kan echter gesteld worden dat de baten van dit implementatieadvies groot zullen zijn, omdat zij het effect van de overige implementatieadviezen vergroten en interne verandering teweeg kunnen brengen.

8.3 Optimalisatie huidige processen

De tweede stap in het implementatieadvies heeft betrekking op het verbeteren van de prestaties van Siemens buiten de Customer Journey. Daarnaast kunnen een aantal huidige processen en middelen geoptimaliseerd worden om de lange termijn aanbevelingen te dragen. Dit aanbevelingscluster bevat wijzigingen en verandertrajecten die op de korte termijn uitgevoerd of ingang gezet kunnen worden.

8.3.1 Implementatiedoel

Het doel van dit aanbevelingscluster is: *“Voor 21 augustus 2017 de huidige processen en middelen aangepast te hebben, of verandertrajecten ingang gezet te hebben, om beter aan de verwachtingen van installateurs buiten de Customer Journey te voldoen.”*

Dit doel kan geëvalueerd worden door het bijhouden van de individuele deadlines van het stappenplan.

8.3.2 Implementatiestappen

Om de doelstelling te behalen zijn de aanbevelingen in onderstaande tabel opgedeeld in concrete stappen. Daarnaast is per aanbeveling weergegeven of de wijziging of het verandertraject al is gestart, nog niet is gestart of al is uitgevoerd. De tabel wordt in deze subparagraaf toegelicht.

Tabel 5: Implementatiestappen optimalisatie huidige processen

Niet gestart	Gestart	Niet gestart	Gestart	Gestart
5. Opstellen plan van aanpak voor het bezoeken van adviesbureaus	6. Werken aan een wederzijdse relatie	7. Onderzoek vertragsfactoren Customer Support	8. Informatie toegankelijker borgen in Philos	9. Samenwerking marketingcommunicatie kanalen verbeteren
1. Bespreking hoger management 2. Het schrijven van het plan van aanpak 3. Verdieping bij adviesbureaus	1. Ontwikkelingen presenteren via kennisdragers 2. Lange termijn visie presenteren 3. Opzetten LinkedIngroep	1. Samenwerking Customer Support en productmanagers 2. Samenwerking Customer Support en accountmanagers 3. Nieuwe workflows opzetten	1. Plan van aanpak schrijven 2. Bespreking accountmanagement 3. Overleg met IT 4. Continuous Improvement	1. Kanalen koppelen aan doel en doelgroep 2. Operationeel marketingplan opzetten met 'Creating Perfect Places' als consistente factor
Uitgevoerd				
10. Het opzetten van een website verandertraject				
1. Het schrijven van een plan van aanpak 2. Het opstellen van een projectgroep				

5) Adviesbureaus

Het schrijven van een plan van aanpak voor het bezoeken van adviesbureaus wordt voor dit implementatieadvies buiten beschouwing gelaten, omdat er nog overlegd moet worden met het management. Het schrijven van het plan van aanpak wordt echter wel meegenomen in de planning. Voor een beargumenteerd implementatieadvies zal verdieping gezocht moeten worden voor het bereiken van adviesbureaus.

6) Wederzijdse relatie

Er wordt aanbevolen dat de accountmanagers vanaf het nieuwe boekjaar (1 oktober 2017) buiten de Customer Journey gaan werken aan een wederzijdse relatie, door:

1. Minimaal 2 keer per jaar een afspraak met de klant in te roosteren om de belangrijkste markt- en assortimentsontwikkelingen te presenteren.
2. Minimaal 1 keer per jaar een afspraak met de klant in te roosteren om een lange termijn visie op de markt te presenteren.

Van belang is dat hierbij rekening gehouden wordt met het uitstralen van de volgende kernwaarden: kennis en kunde en ontzorgen in de toekomst.

Eén van de korte termijn acties om de installateurs beter op de hoogte te houden van assortimentsontwikkelingen, is het opzetten van een LinkedIngroep om proactief de nieuwe ontwikkelingen van het assortiment via de productmanagers van Siemens te presenteren. De LinkedIngroep is 24 mei live gegaan voor de installateurs en bevat op het moment van schrijven 90 leden.

Bijlage 9 bevat een gedetailleerde omschrijving van de uitgevoerde stappen en een business case voor de LinkedIngroep. Vanuit de resultaten van dit onderzoek blijft het advies om naast de LinkedIngroep nieuwe ontwikkelingen in de markt en het assortiment proactief te laten presenteren door kennisdragers (account- of productmanagers) van Siemens.

7) Customer Support

Op basis van dit onderzoek kunnen nog geen concrete implementatiestappen geformuleerd worden om de vertragsfactoren bij Customer Support te verhelpen. Er wordt daarom aanbevolen om deze vertragsfactoren te identificeren, door:

1. De samenwerking tussen Customer Support en de productmanagers in kaart te brengen en opzoek te gaan naar de factor die de vertraging in het beantwoorden van technische vragen veroorzaakt.

2. De samenwerking tussen Customer Support en de accountmanagers in kaart te brengen en opzoek te gaan naar de factor die de vertraging bij het beantwoorden van offerteaanvragen veroorzaakt.

Vervolgens moeten er nieuwe workflows in samenwerking met alle drie de partijen worden opgezet om de vertragingfactoren te verhelpen.

8) **Philos**

Om de toegankelijkheid van de informatie in Philos te vergroten, wordt het aanbevolen om een extra informatieveld toe te voegen. In dit extra veld, onder de beschrijving van een bezoek, kan per bezoek middels een aantal topics (zoals: marketing, support en producten) informatie geborgd worden. Deze topics kunnen per afdeling gekozen worden. Een voorbeeld van een marketingtopic, zou de Industry Mall kunnen zijn. De accountmanager kan dit topic na een bezoek aanvinken om vervolgens de opmerkingen vanuit de klant hier op te nemen. Alle gegevens zullen per topic geëxporteerd kunnen worden in een Excel.

Dit implementatieadvies is al in gang gezet en is inclusief business case in detail uitgewerkt in bijlage 10. Het advies ligt nu bij Rogier van de Veen (medewerker IT). Hij onderzoekt of deze aanbeveling op divisie of afdeling niveau in Nederland toegepast kan worden.

Zodra de informatie opgedaan uit klantcontacten toegankelijk en efficiënt geborgd wordt, kan er in het vervolg proactief gereageerd worden op de wensen en behoeften van installateurs. Dit kan ingezet worden onder het mom: 'Continuous Improvement'. Hiermee worden in het vervolg grote verandertrajecten vermeden. Het wordt aanbevolen om 'Continuous Improvement' één van de kerntaken van de toekomstige marketingstagiaire te maken.

9) **Marketingcommunicatiekanalen**

Om de kracht van de boodschap te vergroten, moeten de marketingcommunicatiekanalen elkaar versterken in plaats van herhalen. Om dit te bereiken bestaat het implementatieadvies uit twee stappen:

1. De kanalen koppelen met expliciete doelen en doelgroep(en). Daarna kunnen deze combinaties gebruikt worden in de verdere invulling van marketingcommunicatie-uitingen. Dit advies is al uitgevoerd en de uitkomsten hiervan zijn opgenomen in bijlage 11 (pagina 30).

Om deze aanbeveling verder op te volgen en de huidige marketingcommunicatiekanalen te optimaliseren, wordt aanbevolen om:

2. Een marketingstagiaire aan te nemen voor het opzetten van een operationeel marketingplan, met als doelstelling het operationaliseren van de wereldwijde 'Creating Perfect Places'-campagne. In dit marketingplan kan wellicht rekening gehouden worden met het merkimago en de concurrentie van Siemens.

10) **Website**

Voor de website is sinds 26 april een traject van start gegaan. Omdat de wijzigingen BT breed aangepakt moeten worden, is hiervoor door Frans-Pieter de Jong (Corporate Communication), Rogier van de Veen (IT) en Lisa van Vliet een Plan van Aanpak geschreven en een team samengesteld van verschillende afdelingen binnen de divisie Building Technologies. De volgende stap is om met dit team een nieuwe hoofdnavigatie te bedenken, waarvoor de afspraak op 22 juni staat. Het advies voor het websitetraject is om:

1. Minder inhoudelijke en diepe content weer te geven (minder 'what'), de navigatiemogelijkheden uit te dunnen en de website in te richten voor potentiële klanten en adviseurs met als doel om hun aandacht te trekken.

Het schrijven van het plan van aanpak en het opzetten van een projectgroep, zoals beschreven in dit implementatieadvies, zijn al uitgevoerd. De veranderingen voor de website betreft een Siemens Building Technologies breed traject, welke uitgevoerd gaat worden door een aparte projectgroep. De planning voor dit traject is moeilijk te bepalen, omdat Siemens CPS hierbij afhankelijk is van vier andere afdelingen binnen Siemens Nederland. Daarom is voor dit implementatieadvies gekozen om het verandertraject van de website voor de business case buiten beschouwing te laten.

8.3.3 **Verantwoordelijkheden en planning**

De verantwoordelijken en planning worden in het overzicht op de volgende pagina weergegeven. De gedetailleerde analyse van de kosten, baten, risico's en het waarborgen van de implementatiestappen zijn opgenomen in bijlage 8, paragraaf 8.2. De kosten voor dit aanbevelingscluster bestaan wederom uit te besteden uren. Voor het opzetten van de LinkedIngroep zijn ook andere kosten gemaakt. De baten zijn, ten opzichte van de kosten, echter zeer groot.

Niet gestart	Gestart	Niet gestart	Gestart	Gestart
5. Adviesbureaus	6. Wederzijdse relatie	7. Customer Support	8. Philos	9. Kanalen
Wie: Salesmanager Betrokkenen: het management Planning: 7 augustus - 1 september	Wie: Lisa van Vliet en Salesmanager Betrokkenen: Yvonne van Oost Planning: 24 april - ∞	Wie: Lisa van Vliet Betrokkenen: Customer Support, product- en accountmanagement Planning: 3 juli – 24 juli	Wie: Lisa van Vliet Betrokkenen: salesmanager, medewerker IT Planning: 29 mei – 16 juni	Wie: Lisa van Vliet Betrokkenen: marketingstagiaire Planning: vanaf 1 september

Tabel 6: Verantwoordelijkheden en planning optimalisatie huidige processen

Het traject van de adviesbureaus wordt vanaf 7 augustus opgepakt door de salesmanager. De salesmanager zal een plan van aanpak afstemmen met het management.

De LinkedIngroep is opgezet door Lisa van Vliet en Yvonne van Oost. De overige aanbevelingen voor de wederzijdse relatie worden opgepakt door de salesmanager.

Het traject van het identificeren van de vertragsingsfactoren bij Customer Support wordt opgepakt door Lisa van Vliet in samenwerking met betrokken afdelingen.

Het traject van Philos is ingang gezet door Lisa van Vliet en wordt nu verder opgepakt door Rogier van de Veen (IT-medewerker).

Het operationeel marketingplan kan per 1 september uitgevoerd worden door een marketingstagiaire. Lisa van Vliet heeft de kanalen gekoppeld aan doelen en doelgroepen.

8.4 Positieve zichtbaarheid Customer Journey

Nadat intern duidelijkheid en draagkracht gecreëerd is en de huidige kanalen geoptimaliseerd zijn, kan de kloof tussen de verwachtingen en ervaringen van installateurs tijdens de bestaande en niet-bestaande Touch Points verkleind worden. In deze paragraaf worden beide aanbevelingsclusters 'positieve zichtbaarheid bestaande Touch Points' en 'positieve zichtbaarheid niet-bestaande Touch Points' behandeld.

8.4.1 Implementatiedoel

Het doel is: *"De kloof tussen de verwachtingen en de ervaringen van de installateurs tijdens de gehele Customer Journey te verkleinen ten einde april 2018, door de juiste informatie op de juiste manier op het juiste moment te leveren en daarmee de zichtbaarheid op een positieve manier tijdens de bestaande en niet-bestaande Customer Touch Points met de doelgroep te vergroten."*

8.4.2 Implementatiestappen

Dit aanbevelingscluster is opgedeeld in de relevante fasen van de Customer Journey, inclusief de eventuele fasen. Onderstaande tabel laat het implementatieadvies per fase zien en gaat hierbij in op twee concrete stappen die daarvoor gezet kunnen worden.

Na overleg met de opdrachtgever, is besloten om dit aanbevelingscluster niet in detail uit te werken. Er worden slechts indicaties van implementatiestappen weergegeven.

Tabel 7: Implementatiestappen positieve zichtbaarheid

Eventuele voorselectie	Calculatie	Kennisvergarig en uitbesteding	Ontwerp	Inkoop
11. Touch Point creëren	12. Vertragsingsfactor offerteaanvraag wegnemen	13. Netwerkmogelijkheden bieden en partners uitdragen	14. Meer technische ondersteuning	15. Haalplicht wegnemen
1. Productinformatie op website alleen beschikbaar stellen via een download knop van de productcatalogus 2. Contact opnemen met potentiële klanten	1. Samenwerking Customer Support en accountmanagers 2. Nieuwe workflow opzetten	1. Op beurzen meer mogelijkheden geven tot netwerken 2. Partners uitdragen via partnernetwerk	1. Meer inzetten op persoonlijk advies en ondersteuning 2. Eén verzamelpunt creëren voor technische documentatie en informatie voor engineers	1. Industry Mall aanpassingen doorvoeren

11) Eventuele voorselectie

Tijdens de calculatiefase is de productcatalogus van groot belang. De productcatalogus wordt gebruikt voor het assortiment van Siemens en de prijzen. In het voortraject kan de productcatalogus ingezet worden voor lead generation. Dus het stimuleren en ontvangen van interesses in de producten, met als doel de interesse te ontwikkelen tot actie.

Eén van de aanbevelingen is om de navigatiemogelijkheden op de website af te vlakken en daarbij minder in te gaan op product technische informatie. Om potentiële installateurs toch de mogelijkheid te geven om via de website toegang te krijgen tot diepgaande productinformatie, wordt aanbevolen om:

1. Op de website een download button te integreren voor de bezoekers die informatie over producten en systemen willen lezen middels een online productcatalogus. Voordat de bezoeker de online productcatalogus kan downloaden moet hij gegevens achterlaten.
2. Op die manier worden potentiële klantgegevens verzameld die de accountmanagers vervolgens kunnen gebruiken. Met als gevolg dat er advies en ondersteuning geleverd kan worden aan de desbetreffende potentiële klant als hij daar behoefte aan heeft. Op die manier wordt er proactief gereageerd op vragen die kunnen ontstaan in het voortraject en een Touch Point gecreëerd.

12) Calculatiefase

De implementatiestappen voor deze fase zijn behandeld in paragraaf 8.3, bladzijde 51.

13) Eventuele kennisvergaring of uitbestedingsfase

In de eventuele kennisvergaring of uitbestedingsfase kan een Touch Point worden gecreëerd. Siemens heeft een heel netwerk aan partners met kennis en kunde in hun vakgebieden. Dit netwerk kan beter benut en ingezet worden op het moment dat installateurs kennis willen vergaren of werk moeten uitbesteden. Op dit moment draagt Siemens de partners alleen uit via een verouderde webpagina. Daarom worden de volgende implementatiestappen aanbevolen:

1. Op beurzen of Experience Days meer netwerkmogelijkheden aan installateurs te bieden om de kennis en kunde van partners te kunnen benutten.
2. Partners actief inzetten als kenniskanaal om installateurs beter te ondersteunen tijdens het vergaren van kennis of het uitbesteden van werk. De trainingen van Siemens bieden geen geschikte oplossing om snel kennis te vergaren tijdens het aankoopproces. Hiervoor zou een partnernetwerk met partner-ambassadeurs in bepaalde industrieën of productlijnen een geschikte oplossing zijn.

Op deze manier wordt tevens gewerkt aan de wederzijdse relatie met de partners.

14) Ontwerpfase

In de ontwerpfase wordt vanuit de installateurs meer technische ondersteuning verwacht. De installateur wilt deze ondersteuning zowel via persoonlijk contact, als via technische documentatie ontvangen. Het advies om beter aan de verwachtingen van de installateurs in deze fase te voldoen, is om:

1. Op de lange termijn meer medewerkers in te zetten om persoonlijk advies en ondersteuning te leveren aan engineers. Deze medewerkers moeten kwalitatieve en inhoudelijk correct advies kunnen geven omtrent het assortiment van Siemens. Zij kunnen worden gezien als 'product genius' van de afdeling. Hiervoor is de eerste stap om meer inzicht te verkrijgen in de huidige functiepakketten van het account- en productmanagement. Vervolgens kunnen intern de personen met kennis in bepaalde productlijnen geïdentificeerd worden en de mogelijkheden voor deze aanbeveling geanalyseerd worden.
2. Eén verzamelpunt te creëren voor technische documentatie en informatie voor engineers. Dit moet de enige pagina en dus een soort 'hub' worden waar engineers de beschikbare informatie op kunnen zoeken en vinden. De HIT, de website en overige tools worden nu ingezet als bron voor technische documentatie en informatie voor engineers. De informatie moet toegankelijk worden geborgen en commerciële teksten moeten worden vermeden.

De HIT wordt in de loop van het jaar 2019 volledig omgezet op een nieuwe website-omgeving met nieuwe functionaliteiten. Een optie zou zijn om de HIT in 2019 te integreren in één overzichtelijke app die ook op desktop toegankelijk is. Het advies vanuit dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van engineers in de ontwerpfase en de HIT in 2019 outside-in op te zetten. Daarbij wordt aanbevolen om engineers uit te nodigen tijdens de brainstormsessie. Vervolgens zouden de opgedane resultaten meegenomen kunnen worden tijdens het HIT-traject.

15) Inkoopfase

Tijdens de inkoopfase wordt door installateurs een haalplicht ervaren. Om deze haalplicht weg te nemen wordt aanbevolen de Industry Mall aan te passen. Net zoals voor de HIT, is er voor de *Industry Mall* ook een traject gestart. Siemens NL BT CPS is hierbij betrokken om veranderingen aan te dragen voor de nieuwe Mall. De eerste uitrol van de nieuwe Industry Mall wordt verwacht in 2019.

Het implementatieadvies voor de Industry Mall vanuit dit onderzoek is:

1. Koppeling van de Industry Mall met STEP mogelijk maken, zodat de Industry Mall ook pop-up berichten kan weergeven zodra klanten met oude typenummers rekenen.
2. Automatische berichten vanuit de Industry Mall instellen, wanneer gegevens niet correct zijn ingevoerd en producten worden weggeboekt uit de bestelling.
3. Automatische berichten vanuit de Industry Mall instellen, wanneer producten in een nalevering worden geleverd.

Deze adviezen worden door Yvonne van Oost meegenomen in het Industry Mall-traject.

8.4.3 Verantwoordelijkheden en planning

Gezien de complexiteit en grootte van de implementatieadviezen in deze paragraaf, is er gekozen om de verantwoordelijkheden en planning op een globaal niveau uit te werken. De verantwoordelijkheden en planning voor implementatieadviezen 13 en 14 kunnen niet gedefinieerd worden. Tijdens de interne presentatie en de daaropvolgende brainstormsessie worden voor deze adviezen concretere vervolgstappen uitgewerkt. Tevens is er voor deze implementatieadviezen geen business case uitgewerkt.

Tabel 8: Verantwoordelijkheden en planning positieve zichtbaarheid

Eventuele voorselectie	Calculatie	Kennisvergaring en uitbesteding	Ontwerp	Inkoop
11. Touch Point creëren	12. Vertragsingsfactor offerteaanvraag wegnemen	13. Netwerkmogelijkheden bieden en partners uitdragen	14. Meer technische ondersteuning	15. Haalplicht wegnemen
Wie: Yvonne van Oost Betrokkenen: projectgroep internet Planning: 22 juni – 1 september	Wie: Lisa van Vliet Betrokkenen: Customer Support en accountmanagement Planning: 3 juli – 24 juli	X	X	Wie: Yvonne van Oost Betrokkenen: projectgroep Industry Mall Planning: 15 juni - 2019

Risico's omtrent dit aanbevelingscluster zijn gezien de globale stappen moeilijk te identificeren. De uitvoering van het verandertraject wordt echter gewaarborgd, door in de implementatie workshop expliciet de aandacht te besteden aan deze implementatiestappen. Vervolgens worden de gedefinieerde acties besproken met de verantwoordelijkheden. Lisa van Vliet pakt het vervolg van deze implementatieadviezen op.

Bibliografie

- Anderson, E., Chu, W., & Weitz, B. (1987). Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing*(51), 71-86.
- Ashcroft, L., & Hoey, C. (2001). PR, marketing and the Internet: Implications for information professionals. *Library Management*(22), 68-74.
- Balen, F. v. (2017, Maart 10). Customer Support. (L. v. Vliet, Interviewer)
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL Review. *European Journal of Marketing*(12), 98-104.
- Frambach, R. W.-L. (1997). Proactive Product Service Strategies; An Application in the European Health Market. *International Marketing Management* 26, 341-352.
- Gerke, G. (2015). *NACS research report Convenience Store Industry Marketing Strategies*. Columbia: Gerke & Associates, Inc.
- Hallowell, R. (1996). The relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *The International Journal of Service Industry Management*(7).
- Hassan, S., Nadzim, S. Z., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model. *Social and Behavioral Sciences*(172), 262-269.
- Helander, A., & Moller, K. (2007). System supplier's customer strategy. *Industrial Marketing Management*, 36, 81-94.
- Heller, F., Drenth, P., Koopman, P., & Rus, V. (1983). A contingency model of participative decision making: An analysis of 56 decisions in three Dutch organizations. *Journal of Occupational Psychology*(56), 1-18.
- Immonen, M., Hallikas, J., & Pynnonen, M. (2016). Antecedents of system purchasing in B2B services. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 205-213.
- Kotler, P. (2009). *Principes van marketing*. Benelux: Pearson Education.
- Kotler, P. (2013). *Principes van marketing*. Benelux: Pearson.
- Lagrosen, S. (2005). Effects of the internet on the marketing communication of service to companies. *Journal of Services Marketing*(19), 63-69.
- Li, X., Zhu, P., & Yu, Y. (2017). The effect of reciprocity disposition on giving and repaying reciprocity behavior. *Personality and Individual Differences*(109), 201-206.
- McDonald, M., Rogers, B., & Woodburn, D. (2000). *Key customers: how to manage them profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McMillan, J. R. (1972). The Role of Perceived Risk in Industrial Marketing Decisions. *Proceedings of the American Marketing Association*(17).
- McQuiston, D. H. (1989). *Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior*. *Journal of Marketing*.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*(21), 246-275.

- Morgan, C.-A. (2003). *Customer Journey Mapping (CJM)*. Opgeroepen op 3 maart, 2017, van B2B International: <https://www.b2binternational.com/publications/customer-journey-mapping/>
- Moriarty, R. T. (1980). Conceptual Models of Organizational Buying Behavior. *80*(36), 23.
- Nitin, L. e. (2014). Service Delivery Quality Improvement Models: A review. *Social and Behavioral Sciences*(144), 343-359.
- Nouhuys, J. v. (2011). *Customer Journey Mapping: klantervaring als inspiratie voor strategie en ontwerp*. Opgehaald van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2011/03/29/customer-journey-mapping-klantervaring-als-inspiratie-voor-strategie-en-ontwerp/>
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 4(67), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its implications for Future Research. *Journal of Marketing*(49), 41-50.
- Pinxteren, F. v. (2010). Stap voor stap naar waardengestuurd leiderschap. *Kluwer Management*, 40-44. Opgeroepen op Mei 17, 2017, van Kluwer Management.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Schauer, B. (2015). *A playbook for Improving Customer Journeys*. Opgeroepen op 3 maart, 2017, van Adaptive Path: <http://adaptivepath.org/ideas/a-playbook-forimproving-customer-journeys/>
- Sheth, J. N. (1973). A model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*(Vol. 37), 50-56.
- Siemens. (2017). *What is BIM?* Opgeroepen op 1 mei, 2017, van Building Technologies Siemens: <http://www.buildingtechnologies.siemens.com/bt/global/en/building-solutions/building-information-modeling/pages/building-information-modeling.aspx>
- Siemens AG. (2013). *Welcome to Building Technologies: the future is smart*. Opgehaald van Siemens: <http://www.siemens.com/press/pool/de/materials/infrastructure-cities/building-technologies/bt-brochure-e.pdf>
- Siemens NL BT . (2017). It's you who creates the Perfect Place! *Extern & Intern communicatie conceptversie*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.
- Sinek, S. (2009). *How great leaders inspire action*. (S. Sinek, Uitvoerend artiest) TEDxPudget, Puget.
- Smith, A. M. (1995). Measuring Service Quality: is SERVQUAL now Redundant? *Journal of Marketing Management*(11), 257-276.
- Vries, K. d., & Helsedingen. (1994). *Dienstenmarketing*. Houten: Stenfert Kroese.
- Walters, J. (z.d.). *What is a Customer Touchpoint?* Opgehaald van 360Connex: <http://360connex.com/customer-touchpoint/>

