Herculesplein 80

3584 AA UTRECHT

THE NETHERLANDS

T +31(0)30 – 2193844

F +31(0)30 – 2193801

E INFO@CONCLUSION.NL

W WWW.CONCLUSION.NL

Onderzoeksrapport

**Product**

**Markt**

**Conclusion**



**Markt**

**Product**

Datum

13 maart 2012

Onderwerp

Rapport

Auteur

Carola Hundling

E-mail

[chundling@conclusion.nl](mailto:chundling@conclusion.nl)  
[carola.hundling@student.hu.nl](mailto:carola.hundling@student.hu.nl)

Begeleiders:

Loek ten Berge  
[loek.tenberge@hu.nl](mailto:loek.tenberge@hu.nl)

030-2586249

Pieter Berger

[pberger@conclusion.nl](mailto:pberger@conclusion.nl)

06-55121038

Versie

Definitief

**Conclusion**

**Klant**

**PMC, *de* match tussen 4 elementen**

***Onderzoek naar Product- Marktcombinaties bij Conclusion Consulting Industry***

Rapport afstudeeropdracht

Voor

dhr. Paul Stam- de Jonge & dhr. Pieter Berger van Conclusion Consulting Industry

dhr. Loek ten Berge & dhr. Paul Postmes van Hogeschool Utrecht

Door

Carola Hundling, afstudeerder Management Economie en Recht aan de Hogeschool Utrecht

**Inhoudsopgave**

[Management samenvatting 3](#_Toc231376905)

[Inleiding 4](#_Toc231376906)

[1.1 Conclusion & Conclusion Consulting Industry 4](#_Toc231376907)

[1.2 Achtergrond en Aanleiding 4](#_Toc231376908)

[1.2.1 Centrale vraag (probleemstelling) 4](#_Toc231376909)

[1.2.2 Subvragen (projectgrenzen en randvoorwaarden) 4](#_Toc231376910)

[1.3 Methoden van onderzoek (kwalitatief en kwantitatief) 4](#_Toc231376911)

[1.4 Vooruitblik 5](#_Toc231376912)

[2 Omschrijving van de bestaande situatie 6](#_Toc231376913)

[2.1 De dienstverlener 6](#_Toc231376914)

[2.2 Huidige productmarkt combinaties 8](#_Toc231376917)

[2.3 Marktgerichtheid 8](#_Toc231376918)

[2.4 De dienst 9](#_Toc231376919)

[2.5 Doelgroepsegmentatie 10](#_Toc231376924)

[2.6 Key accounts en loyaliteit 10](#_Toc231376925)

[3 Omgevingsanalyse 11](#_Toc231376926)

[3.1 Ontwikkelingen in de markt op macro niveau (DRETS) 11](#_Toc231376927)

[3.2 Meso- omgevingsfactoren, van invloed op CCI 11](#_Toc231376928)

[3.3 Huidige concurrentiestrategie van CCI 11](#_Toc231376929)

[3.4 De belangrijkste concurrenten van CCI 12](#_Toc231376930)

[3.5 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van CCI 13](#_Toc231376931)

[3.6 Aanbevelingen uit de analyse van de bestaande situatie 14](#_Toc231376932)

[3.7 Potentiële markten 15](#_Toc231376933)

[3.8 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de markten 15](#_Toc231376934)

[3.9 Aantrekkelijkheid van de markten 15](#_Toc231376935)

[4 Strategische analyse en beslissingen voor de gewenste situatie 18](#_Toc231376936)

[4.1 Productmarkt combinaties in de gewenste situatie 18](#_Toc231376937)

[4.2 Het business model van CCI 19](#_Toc231376938)

[4.3 Groeistrategie van CCI in de gewenste situatie 19](#_Toc231376939)

[4.4 Concurrentiestrategie van CCI in de gewenste situatie 20](#_Toc231376940)

[5 Kwaliteit en relatie 21](#_Toc231376941)

[5.1 De verwachte kwaliteit van de dienstverlening van CCI 21](#_Toc231376942)

[5.2 De ervaren kwaliteit van de dienstverlening van CCI 21](#_Toc231376943)

[5.3 Aanbevelingen ten aanzien van de kwaliteitsverbetering van de   
dienstverlening van CCI 22](#_Toc231376944)

[6 Organisatorische aspecten 23](#_Toc231376945)

[6.1 Organisatorische veranderingen bij implementatie PMC’s 23](#_Toc231376946)

[6.2 Communiceren van de (organisatorische) veranderingen 23](#_Toc231376947)

[7 Kosten en baten 24](#_Toc231376948)

[8 Eindconclusies en aanbevelingen 27](#_Toc231376950)

# Management samenvatting

In opdracht van dhr. Paul Stam- de Jonge (directeur) en dhr. Pieter Berger (commercieel manager) is dit rapport ontwikkeld voor Conclusion Consulting Industry door Carola Hundling (student), in de vorm van een afstudeerscriptie aan de Hogeschool Utrecht, opleiding Management, Economie en Recht.

Dit rapport geeft antwoord op de centrale vraag: Welke productmarkt combinaties moet CCI gaan hanteren binnen haar marketingbeleid om verdere omzetgroei te realiseren en te voldoen aan de doelstelling 30% omzet aan externe opdrachten buiten Philips? In de huidige situatie zit er een stijgende lijn in de omzetontwikkeling, maar de verhogingen zijn niet groot genoeg. De doelstelling 30% aan externe opdrachten uitgevoerd door de consultants van Philips wordt in de huidige situatie niet behaald. Na een grondige analyse van de huidige situatie moet geconcludeerd worden dat er tekortkomingen zijn op het gebied van interne en externe communicatie en dat er te weinig wordt samengewerkt tussen Philips en Conclusion op het gebied van acquisitie, maar ook binnen de dienstverlening. Niet alleen binnen de joint venture wordt er te weinig samengewerkt, maar ook tussen de werkmaatschappijen van Conclusion wordt er te weinig gebruik gemaakt van het netwerk en participeert CCI niet mee in aanbestedingen. Dit is echter wel nodig wanneer CCI met haar huidige producten, nieuwe markten wil betreden. Er is tevens onderzoek gedaan naar de mate van markgerichtheid van CCI, waaruit blijkt dat zij op het gebied van informatie verzamelen, informatie verspreiden en verwerken niet hoog scoort. Dit heeft te maken met het feit dat CCI geen marketingmedewerker heeft die continu de ontwikkelingen in de markt signaleert en de wensen en eisen van de (potentiële) klanten in kaart brengt. Bovendien heeft CCI geen volledig CRM systeem waarmee ze haar informatie kan vastleggen en verspreiden. Uit de omgevingsanalyse, waarin marktonderzoek op micro-, meso- en macroniveau is verricht; waaruit een SWOT analyse, confrontatiematrix en marktaantrekkelijkheidmatrix is voortgekomen, blijkt dat de meest aantrekkelijke productmarkt combinaties zijn:

* Innovation Excellence in de Industrie
* Business Excellence in de Industrie
* Manufacturing Excellence in de Industrie, zorg en (semi)overheid.

Al deze productmarkt combinaties zijn het meest succesvol wanneer zij op basis van een project worden uitgevoerd, waaraan zowel Philips als Conclusion consultants meewerken. Hier is echter wel voor nodig dat CCI haar huidige concurrentiestrategie van ‘stuck in the middle’ weet om te zetten naar een strategie waarin zij zich door middel van een goede kwaliteit van de dienst en extra service, differentieert van de concurrentie. Bovendien is uit het klanttevredenheid en behoefteonderzoek gebleken dat met betrekking tot de dienstverlening de verwachtingen van de huidige klanten hoger zijn dan de daadwerkelijke tevredenheid. Om de dienstverlening te verbeteren en de PMC’s te implementeren moeten er organisatorische veranderingen plaats vinden op zowel menselijk als zakelijk gebied. Deze veranderingen hebben betrekking op de communicatie, het personeel, de bedrijfsvoering en de nadere onderzoeken die er moeten worden gedaan in het vervolg op de bevindingen uit dit rapport. In dit rapport komt tevens naar voren dat de baten die voortvloeien uit de implementatie van de (nieuwe) PMC’s groter zijn dan de kosten en dat zij, samen met de overige aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek, ertoe bijdragen dat CCI in een gewenste situatie komt waarin het aantal externe opdrachten vanuit Philips wordt vergroot en de totale omzet van CCI als geheel aanzienlijk omhoog gaat. Inleiding

## Conclusion & Conclusion Consulting Industry

Conclusion is opgericht in 1997 als een private onderneming. Conclusion is een zakelijke dienstverlener in Nederland op het gebied van Human Capital, Communication, Organisation en Technology. Conclusion heeft 1400 medewerkers in 30 werkmaatschappijen, die ieder specialist zijn binnen hun eigen vakgebied en werken voor de top 250 bedrijven. Conclusion levert consultancy, voert projecten uit en detacheert professionals. Het onderscheidend vermogen ligt in de ‘kracht van samenwerken’. Conclusion heeft vestigingen in onder andere Utrecht, Rotterdam, Amsterdam, Eindhoven en Groningen.

De werkmaatschappij Conclusion Consulting Industry (hierna CCI) is opgericht in 2006 en is een joint venture tussen Philips Applied Technologies en Conclusion. De reden van deze samenwerking is voortgekomen uit de behoefte bij Philips Applied Technologies om meer consultancy opdrachten buiten de organisatie van Philips uit te gaan voeren. CCI richt zich op de top-250 bedrijven van Nederland in Manufacturing, procesindustrie, logistiek en utilities. De belangrijkste werkgebieden van CCI zijn innovatie en het optimalisatie van bedrijfsprocessen. Daarbij ligt de focus op implementatie, naast analyse en advies. De belangrijkste aandachtsgebieden voor CCI zijn de optimalisatie van bedrijfsprocessen door middel van Lean, Six Sigma, TM, TQM en andere tools. Daarnaast staat de bedrijfsondersteuning bij efficiencyverbetering van innovatieprocessen centraal en focussen zij zich op de totale bedrijfsanalyse en procesverbetering rondom supply chain.

## Achtergrond en Aanleiding

Bij de oprichting van de werkmaatschappij CCI is ten doel gesteld dat ten minste 30% van de omzet bij Philips Applied Technologies moet worden gegenereerd uit consultancy opdrachten die buiten de organisatie van Philips vallen. Deze doelstelling wordt nu, 3 jaar later, nog niet gerealiseerd. De oorzaak hiervan ligt onder andere in het feit dat er bij oprichting geen complete productmarkt combinaties zijn ontwikkeld en dat daar geen volledig marketingbeleid voor is opgesteld. CCI vraagt zich af waar er nog meer potentie ligt in de markt (naast industrie) en welke producten daarbij passen. Zij wil met haar (nieuwe)productmarkt combinaties de omzet voor geheel CCI verhogen en daarbij tevens de doelstelling van Philips Applied Technologies van 30% omzet aan externe opdrachten (buiten Philips) realiseren.

### Centrale vraag (probleemstelling)

Welke productmarkt combinaties moet CCI gaan hanteren binnen haar marketingbeleid om

verdere omzetgroei te realiseren en te voldoen aan de doelstelling (30% omzet aan opdrachten buiten Philips)?

### Subvragen (projectgrenzen en randvoorwaarden)

1. Passen de productmarkt combinaties binnen de segmentatie van de top 250-bedrijven waar CCI haar diensten aanbiedt?

2. Passen de productmarkt combinaties binnen de Nederlandse markt?

3. Zijn er genoeg middelen beschikbaar om dit onderzoek binnen 20 weken af te ronden?

## Methoden van onderzoek (kwalitatief en kwantitatief)

* Desk Research
* Enquêteren
* Interviews
* Observeren

## Vooruitblik

Hoofdstuk 2, ‘Omschrijving van de bestaande situatie’

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke productmarkt combinaties CCI in de huidige situatie hanteert, wat haar doelstellingen zijn en of zij deze de afgelopen jaren heeft behaald en welke strategie zij daarbij heeft gebruikt.

Hoofdstuk 3. ‘Omgevingsanalyse’

In dit hoofdstuk staat beschreven wat de ontwikkelingen in de markt zijn op meso- en macroniveau en een concurrentieanalyse. In dit hoofdstuk staat tevens de SWOT, confrontatiematrix en een marktaantrekkelijkheidmatrix. Aan het einde van het hoofdstuk staan aanbevelingen die ertoe bijdragen dat CCI in een meer gewenste situatie komt.

Hoofdstuk 4, ‘Strategische analyse en beslissingen voor de gewenste situatie’

In dit hoofdstuk staat welke productmarkt combinaties CCI moet hanteren om in de gewenste situatie te komen. Hierbij staan aanbevelingen met betrekking tot de groei- en concurrentiestrategie die zij daarbij moeten hanteren.

Hoofdstuk 5, ‘Kwaliteit en relatie’

In dit hoofdstuk staan de conclusies en aanbevelingen die voortvloeien uit het behoefte- en tevredenheidonderzoek dat is gehouden onder de klanten van CCI.

Hoofdstuk 6, ‘Organisatorische aspecten’

In dit hoofdstuk staan de organisatorische veranderingen die moeten gaan plaatsvinden om de nieuwe productmarkt combinaties te implementeren en de overige aanbevelingen door te voeren. Deze hebben betrekking op de communicatie, het personeel, de bedrijfsvoering en onderzoek op menselijk en zakelijk niveau.

Hoofdstuk 7, ‘Kosten en baten’

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke kosten de implementatie van de nieuwe productmarkt combinaties en de overige activiteiten met zich meebrengt tegenover de baten. Er is tevens inzichtelijk gemaakt in hoeverre de strategische keuzes bijdragen aan het behalen van de doelstellingen.

Hoofdstuk 8, ‘Eindconclusie en aanbevelingen’

In dit hoofdstuk wordt op één pagina weergegeven wat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen zijn ten aanzien van de probleemstelling en de centrale vraag.

# Omschrijving van de bestaande situatie

## De dienstverlener

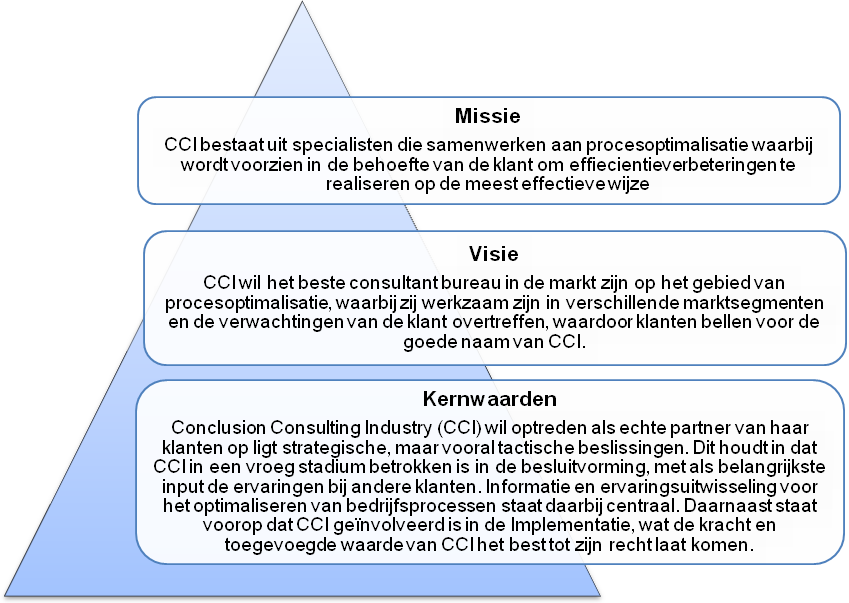
### Wat is de strategie tot nu toe geweest? (doelstellingen, collectieve ambitie, normering)

Zoals in de inleiding is omschreven is CCI 3 jaar geleden ontstaan uit een joint venture tussen Philips en Conclusion. Philips heeft haar eigen groep consultants die werken aan procesoptimalisatie en productinnovatie, genaamd Philips Applied Technologies. Echter, zij willen ook buiten Philips opereren, maar hebben niet de commerciële vaardigheden en marktkennis in huis om dit te realiseren. Vanuit die behoefte is CCI opgericht, waarbij enerzijds de kennis van procesoptimalisatie aan de zijde van Philips is gecombineerd met de commerciële vaardigheden, marktkennis en het netwerk van Conclusion. Bij de oprichting is onderstaande hoofddoelstelling overeen gekomen:

De verhouding tussen de omzet aan interne en externe opdrachten van de Philips consultants moet 30%(extern)-70%(intern) bedragen.

In de huidige situatie komt daar nog bij dat CCI verder wil groeien door meer omzet en naamsbekendheid te generen. Dit wil zij doen door zich naast de industriële markt ook te richten op andere markten en daarbij tevens de bedrijfsvoering professionaliseren. Op deze uitgangspunten zal in dit rapport regelmatig terug verwezen worden.

**De collectieve ambitie**



*Figuur 1: de collectieve ambitie van Conclusion Consulting Industry*

### Hoe groot is de totale organisatie van CCI? (omzet, winst, consultants)



*Figuur 2: omzet en resultaat CCI afgelopen 3 jaar Figuur 3: aantal consultants van CCI*

CCI heeft de afgelopen jaren een omzetstijging laten zien en ook het resultaat voor belasting toont een stijgende winstgevendheid, wat een sterkte is. Bovendien is er een (kleine) groei van het aantal consultants waar te nemen. CCI is echter niet geheel tevreden met deze cijfers en wil de omzet vergroten door meer productmarkt combinaties af te zetten.



*Figuur 4: percentage omzet, behaald door Philips aan externe opdrachten*

Bovenstaande figuur laat zien dat CCI niet aan de doelstelling voldoet die bij de oprichting is overeengekomen. Er zit een groot gat tussen de gewenste situatie waarin 30% van de dienstverlening van Philips wordt uitgevoerd bij externe bedrijven en de werkelijke situatie (6,4% in 2008). De oorzaken van deze zwakte komen in het vervolg van dit rapport aan bod. Daarbij worden ook aanbevelingen gegeven die ertoe bijdragen dat CCI de gewenste situatie met betrekking tot de doelstellingen (paragraaf 2.1.1) bereikt.

## Wat zijn de huidige productmarkt combinaties?

Bij het onderzoek naar de huidige productmarkt combinaties viel direct op dat CCI te maken heeft met een zwakte op het gebied van interne en externe communicatie. CCI draagt haar vorm van dienstverlening en de daarbij behorende producten niet op een eenduidige manier uit. Zowel intern als naar buiten toe, wordt op verschillende manieren verwoord wat de dienstverlening van CCI precies inhoudt en binnen welke markten zij, met welke producten opereert. In de huidige situatie is niet duidelijk wat de verschillende diensten precies inhouden en in welke vorm ze voornamelijk worden aangeboden. Daarom is er nader onderzoek gedaan voor elke opdracht die er in 2008 is uitgevoerd. Een uitgebreide analyse van dit onderzoek (naar aanleiding van enquêtes en interviews) is terug te vinden in bijlage 4, pagina 9 e.v. Op basis van de gegevens die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en na gesprekken met het management is een business model ontwikkeld dat terug te vinden is in bijlage 6, pagina 23. In paragraaf 4.2 wordt dit model nader toegelicht.

CCI opereert in de huidige situatie binnen de Industriële markt en voor een klein deel bij de semioverheid. Onderstaand Abell-model geeft inzicht in de business definition van CCI in de huidige situatie. In bijlage 1, pagina 2 staat de dienst-klantmatrix van de huidige situatie, ter ondersteuning van het Abell-model. Hierbij staan tevens de branches die CCI in de huidige situatie bediend.

*Figuur 5: De business definition van de huidige productmarkt combinaties*



## Hoe marktgericht is CCI en hoe kan zij haar marktgerichtheid vergroten?

Uit de MARKOR-analyse komt naar voren dat CCI voor 48% onvoldoende scoort op het gebied van marktgerichtheid. Dit is een duidelijke zwakte wanneer CCI wil groeien door middel van het ontwikkelen en implementeren van nieuwe productmarkt combinaties.

Je moet dan namelijk wel weten:

- Welke marktontwikkelingen er zijn;  
- Welke behoeftes de (potentiële)klanten hebben;  
- Wat de concurrentie doet.

In Bijlage 2, pagina 3. Staat de volledige analyse over de marktgerichtheid van CCI.

CCI scoort laag met betrekking tot informatie verzamelen, informatie verspreiden en informatie verwerken. CCI voert te weinig intern- en extern marktonderzoek uit. Er wordt weinig informatie verzameld onder de medewerkers, binnen de organisatie en over de (potentiële) klanten. Onderdeel van dit rapport is een klanttevredenheid en behoefteonderzoek (hoofdstuk 5) waarvan de enquêteformulieren voor een volgend onderzoek weer gebruikt kunnen worden (zie bijlage 3, pagina 4 e.v. voor het enquêteformulier). Door middel van het frequent uitvoeren van een klanttevredenheid- en behoefteonderzoek kan er beter op de wensen en eisen van de klant worden ingespeeld. CCI beschikt niet over een volledig CRM systeem, waardoor het lastig is om informatie te verwerken en te verspreiden.

## De dienst

### Welke diensten worden er door de verschillende consultants geleverd?

Uit het ‘products en tools’ onderzoek, intern deskresearch en gesprekken met het management en de directie kan geconcludeerd worden dat de core business van CCI is: procesoptimalisaties realiseren binnen verschillende onderdelen van de organisatie. Dit doet CCI door een drietal diensten aan te bieden, namelijk:

* Innovation Excellence
* Business Excellence
* Manufacturing Excellence

In bijlage 7, pagina 24 staat weergegeven door welke consultants de verschillende diensten naar procentuele verhouding worden uitgevoerd. In de volgende paragraven wordt uiteengezet welke diensten en welke vorm van dienstverlening, uitgevoerd door de verschillende consultants, het meest succesvol zijn en welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen.

### Welke vorm van dienstverlening is het meest succesvol?

In bijlage 7, pagina 25 staat een uitgebreide analyse van de verschillende vormen van dienstverlening die CCI aanbiedt. De meest ideale vorm van dienstverlening er één is op basis van een project, waarbij analyse, advies, training/coaching en implementatie bij elkaar komen door de samenwerking tussen consultants van zowel Philips als Conclusion.

### Welke producten genereren de meeste omzet en de hoogste marge?

Na een grondige financiële analyse (bijlage 7, pagina 24 e.v.) valt te concluderen dat de dienst Manufacturing Excellence in 2008 de meest winstgevende dienst was (omzet 67% en marge 76%) die CCI levert. Op de tweede plaats staat Business Excellence (omzet 31% en marge 24%) en de minst winstgevende dienst was Innovation Excellence (omzet 1,4% en marge 0,5%). De waarden aan omzet en marge behaald door de verschillende diensten loopt sterk uiteen. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat de dienst Innovation Excellence alleen door Philips Consultants kan worden uitgevoerd en zij deze dienst te weinig hebben geleverd in 2008.

### Hebben de producten en vorm van dienstverlening bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen?

De diensten die CCI aanbiedt kunnen allen gebruikt worden om processen binnen de gehele organisatie te optimaliseren. Binnen deze diensten vallen verschillende methoden en vormen waarop de dienstverlening op maat kan worden geleverd. Er is inzichtelijk gemaakt waar de methoden van de diensten van CCI staan in de productlevenscyclus op dit moment. De gegevens zijn terug te vinden in bijlage 5, pagina 20 ev. CCI hoeft haar productportfolio niet uit te breiden, maar moet de diensten efficiënter gaan benutten en inzetten. Uit het ‘products & tools’ onderzoek, het behoefteonderzoek en naar aanleiding van interviews met zowel consultants als het management van CCI blijkt dat klanten met de diensten die CCI aanbiedt goed bediend kunnen worden, wat een sterkte is. De specifieke kennis van de consultants met betrekking tot de verschillende diensten dragen ertoe bij dat de kwaliteit van de dienstverlening hoog is, maar dat het moeilijk is om met dezelfde consultants een totaal andere dienst aan te bieden. Bovendien gaat het er bij het ontwikkelen van nieuwe PMC’s voornamelijk om de vraag in welke markten een organisatie haar diensten nog meer kan afzetten. Om die redenen is ervoor gekozen om binnen het kader van dit onderzoek te bepalen of CCI met haar huidige diensten, nieuwe markten kan betreden. Daarbij kan de kwaliteit van de diensten, maar ook van de dienstverlener en het management van CCI wel verbeterd worden. Hierover in de volgende paragraven meer.

Uit het financiële onderzoek en het onderzoek ‘products & tools’ komt duidelijk naar voren dat aan de Philips zijde te weinig (grote) opdrachten worden uitgevoerd. Deze zwakte is al langer bekend bij het management van CCI en wanneer zij hun doelstelling willen behalen moeten er acties worden ondernomen. De aanbevelingen, opgesteld in paragraaf 3.6, kunnen ertoe bijdragen dat aan de doelstellingen (hogere totale omzet en specifiek verhoging van de omzet aan externe opdrachten binnen Philips) voldaan gaat worden.

## Wat zijn de verschillende doelgroepen waar CCI zich op richt?

CCI richt zich op de top-250 bedrijven van Nederland binnen de Industrie en voor een klein deel binnen de semioverheid. Omdat deze doelgroepsegmentatie zeer breed is en er niet voor elk segment een salesplan wordt gemaakt, gaat er veel tijd verloren bij het commercieel management aan het acquireren naar opdrachten.

## Wat zijn de key accounts van CCI en hoe loyaal zijn de huidige klanten?

In bijlage 8, pagina 30 staat de analyse over de mate van loyaliteit van de huidige klanten van CCI. Uit de analyse komt naar voren dat de key-accounts (bijlage 7, pagina 28) over een hoge mate van verkoperloyaliteit en leveranciersloyaliteit beschikken. Daartegenover staat dat CCI te weinig key-accounts heeft en de overige klanten een geringe mate van loyaliteit tegenover CCI hebben wat een zwakte is. Bovendien is de mate van leveranciersloyaliteit een stuk lager dan de verkoperloyaliteit. Hier gaat het gevaar in schuil dat wanneer de ‘verkoper’ wegvalt, de loyaliteit ook een stuk lager wordt. Een oorzaak van de lage score op het gebied van loyaliteit kan zijn dat CCI te weinig activiteiten ontplooit op het gebied van loyaliteitsmanagement. Uit het klanttevredenheidonderzoek (bijlage 21, pagina 63 ev.) komt immers naar voren dat CCI volgens haar klanten niet veel energie steekt in relatiemanagement.

# Omgevingsanalyse

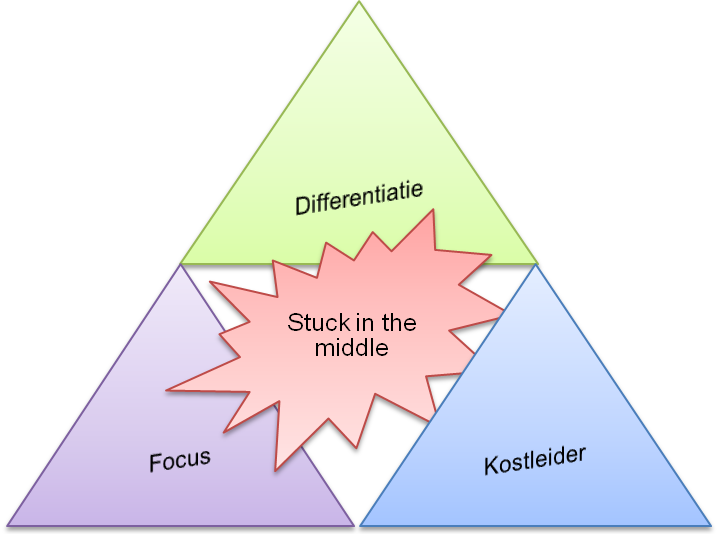
## Wat zijn de ontwikkelingen in de markt op macro niveau? (DRETS)

In bijlage 12, pagina 35 staat een overzicht van de belangrijkste macro-omgevingsfactoren die op dit moment spelen. De vergrijzing (D) zet nog steeds door en de kredietcrisis zorgt voor een terugval van de economische (E) bedrijvigheid in Nederland die sinds het begin van de jaren tachtig niet meer is voorgekomen. De werkgelegenheid neemt af en het aantal werklozen stijgt. Toch blijft de vraag naar zakelijke en facilitaire dienstverlening nog licht stijgen, terwijl de bruto investeringen van bedrijven flink daalt. De dienstverlening krijgt tegelijkertijd meer last van regels en wetgeving vanuit de overheid en extern toezicht daarvan (R). Daarentegen stijgen de overheidsuitgaven. Dit om de economie, en de organisaties die in financiële problemen verkeren, te helpen. Op het gebied van technologie (T) is de trend in opkomst naar samenwerken binnen multidisciplinaire teams ter ontwikkeling van producten en merken. Daarbij wordt steeds meer aandacht besteed aan het meten van de kwaliteit van de producten en diensten. Op het gebied van sociale factoren(S) hebben we te maken met een verdere doorvoering van het individualisme binnen onze maatschappij. De grote behoefte naar gemak en snelheid van diensten en producten is daarvan een gevolg. Verder blijft de aandacht voor gezond en duurzaam ondernemen groot. Steeds meer organisaties zien het belang van een gezonde werkomgeving in.

## Welke meso- omgevingsfactoren zijn van invloed op CCI? (6-krachten model Porter)

In bijlage 13, pagina 36 staat het 6-krachtenmodel van Porter met een toelichting op de verschillende factoren die binnen de meso omgeving op CCI van invloed zijn. Concluderend kan gesteld worden dat CCI het meeste last heeft van de sterke onderhandelingsmacht van haar afnemers en de dreiging van nieuwe toetreders. CCI heeft niet veel directe concurrenten, wat een sterkte is, maar degene die er zijn moeten wel goed in de gaten worden gehouden (zie ook paragraaf 3.4). De invloed van de overheid uit zich in de vermeerdering van het aantal wetten en regels binnen de zakelijke dienstverlening, maar bovenal krijgt CCI meer last van overheidsinvloed wanneer zij in andere markten, buiten de industrie wil opereren. Minder van belang is de onderhandelingsmacht van de toeleveranciers en de dreiging van substitutiegoederen. Hier heeft CCI nauwelijks mee te maken binnen haar dienstverlening en zorgt ervoor dat het winstpotentieel sterker is.

## Wat is de huidige concurrentiestrategie van CCI?



In bijlage 11, pagina 34 is het model van concurrentiestrategie volgens Porter weergegeven. Binnen de huidige concurrentiestrategie zit CCI ‘stuck in the middle’. Enerzijds liggen de uurtarieven van de Conclusion consultants lager dan bij de concurrentie, maar die van Philips zijn weer gelijk aan het gemiddelde uurtarief van de concurrenten. Dit zorgt ervoor dat CCI niet de strategie van *kostleider* hanteert. Daarnaast wil CCI zich *differentiëren* met haar diensten om zo meer key-accounts te krijgen en een duurzame relatie met haar klanten op te bouwen.

Deze concurrentiestrategie is in de huidige situatie nog niet bereikt omdat CCI zich met haar dienst nog niet genoeg onderscheidt. De focus van CCI bij het aanbieden van haar dienst ligt binnen de industriële markt, maar CCI is in de huidige situatie ook diensten aan het aanbieden bij de semioverheid en wil met dit onderzoek kijken of er nog meer markten zijn waar zij in toe kan treden. Daarom is van een specifiek *focusstrategie* geen sprake. Elke organisatie dient een keuze te maken voor één van de genoemde strategieën. In de huidige strategie behaalt CCI, met haar zwakke concurrentiepositie van *stuck in the middle* volgens Porter minder dan een gemiddelde winstgevendheid.

## Wat zijn de belangrijkste concurrenten van CCI?

In bijlage 9, pagina 31staat de concurrentiematrix die is gemaakt voor CCI. Deze komt voort uit het concurrentieoverzicht wat te vinden is in bijlage 10, pagina 32-33. Uit het concurrentieonderzoek komt naar voren dat CCI niet veel concurrenten op de markt heeft die precies dezelfde dienst aanbieden, in dezelfde vorm en voor dezelfde prijs. Dit maakt dat CCI een sterkte heeft binnen de markt op het gebied van concurrentie. De grote consultancy kantoren die pretenderen dezelfde soort dienstverlening aan te bieden, richtten zich met hun core business veelal op andere zaken, op totale organisatieverbeteringen waarbij veel strategische, communicatieve en organisatorische veranderingen tot stand komen. CCI richt zich enkel op het optimaliseren van processen. De grootste concurrenten van CCI zijn House of Performance, Blom Consultancy, Porsche Consultancy en Brown Paper Company. Zij bieden vrijwel identieke diensten aan en opereren op dezelfde markten als CCI. Qua naamsbekendheid en imago scoort Blom Consultancy en Porsche Consultancy hoog. Met name Blom Consultancy en House of Performance zijn geduchte concurrenten. In het kader van dit onderzoek is te zien dat deze twee bedrijven al breder in de markt opereren dan CCI. Zij bedienen bijvoorbeeld de Zorgsector en de overheidssector al geruime tijd. Qua prijs liggen de consultancy kantoren niet ver uit elkaar (met als uitzondering Porsche Consulting), maar CCI blijft de goedkoopste. Echter, dergelijke kleine prijsverschillen zijn voor een klant niet de reden om voor een bepaalde partij te kiezen. Voor deze dienstverlening is ervaring en naamsbekendheid veel belangrijker.

## Wat zijn de sterktes en zwaktes van de interne organisatie van CCI en hoe zien de kansen en bedreigingen in de markt eruit?

Hieronder staat de SWOT met daarin de 4 belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die op de interne en externe organisatie van CCI van toepassing zijn. In bijlage 14, pagina 37 staat de uitgebreide SWOT analyse waarvan deze is afgeleid met een bijbehorende toelichting.



* Er zijn merkbaar grote verschillen aanwezig in de strategie en cultuur tussen Philips en Conclusion wat van (negatieve)invloed is op de samenwerking
* De onderlinge samenwerking tussen de werkmaatschappijen binnen Conclusion is gering
* CCI heeft een gering marketingbeleid
* CCI heeft een gering CRM beleid
* Hoge mate van kennis, ervaring en professionele houding van de consultants
* CCI levert maatwerk diensten
* CCI is sterk in het implementeren van de optimalisatie en veranderprocessen
* De samenwerking tussen Philips (sterk merk) en Conclusion (marktkennis en netwerk)



* Er komt steeds meer wet en regelgeving en het (externe) toezicht daarop wordt strenger
* De zakelijke dienstverlening heeft een groot aantal ZZP-ers en dit aantal is nog steeds stijgende
* Bedrijven zetten steeds meer eigen mensen in op interne projecten om inhuur van consultants te beperken
* De omzet van bedrijven verslechterd (met name in de industrie) waardoor er minder geld is voor investeringen in innovatie en optimalisatie
* Het bedrijfsleven blijft streven naar flexibilisering, optimalisatie en innovatie
* Marktgerichtheid en professionaliteit van het ondernemerschap wordt ook in de dienstverlening steeds belangrijker
* Het nut van procesoptimalisatie en ketenbewustheid wordt op andere markten (buiten de industrie) steeds groter
* Bedrijven moeten kosten besparen

*Figuur 5: SWOT –analyse van CCI*

Vervolgens zijn de vier belangrijkste Strenghts, Weaknesses, Opportunities en Threats in een confrontatiematrix gezet waarbij er conclusies en aanbevelingen zijn gegeven over hoe CCI kan groeien, verdedigen, verbeteren of vermijden. Deze staan in bijlage 15, pagina 40 uitgebreid toegelicht.

*Figuur 6: confrontatiematrix van de SWOT van CCI*



## Aanbevelingen die voortvloeien uit de analyse van de bestaande situatie

1. CCI moet zowel intern (naar de medewerkers) als extern (naar de klanten) op een eenduidige manier uitdragen wat haar dienstverlening precies inhoudt. Een van de eerste actiepunten bij implementatie van de productmarkt combinaties moet dan ook zijn dat CCI haar praatkaarten, nieuwsbrief, informatiefolder en website aan gaat passen, zodat voor iedereen duidelijk is wie CCI is en wat CCI doet. Het businessmodel uit bijlage 6, pagina 23 kan daarin goede ondersteuning bieden.
2. Er moeten meer opdrachten vanuit Philips komen; dit kan gerealiseerd worden door meer energie te steken in de sales capaciteiten van de Philips consultants. Verder moet duidelijk gemaakt worden dat bij de acquisitie van opdrachten, de commercieel manager en de directeur van CCI betrokken kunnen worden als begeleider in het acquisitiegesprek. Hiermee voeg je commerciële vaardigheden en vakkennis samen, waardoor je de (potentiële) opdrachtgever de juiste informatie kunt geven.
3. De “kracht van samenwerken” meer naar voren laten komen in de dienstverlening; wanneer je de consultants van Conclusion en Philips samen laat werken door de combinatie van implementatiekracht en analyse en advies vaardigheden, krijg je ‘grote’ projecten waarbij de verschillende vormen van dienstverlening worden uitgevoerd, waarbij een hoge omzet wordt gehaald en een goede marge. Tegelijkertijd worden er dan meer opdrachten door Philips consultants uitgevoerd, waardoor CCI werkt aan het behalen van beide doelstellingen.
4. Doordat er voornamelijk op het gebied van organisatiecultuur grote verschillen zijn tussen Philips en Conclusion, moet CCI ervoor zorgen dat deze niet worden vergroot doordat zij ook nog ZZP-ers in dienst nemen.
5. Er moeten meer opdrachten vanuit de organisatie Conclusion komen: ‘De kracht van samenwerken’. Dit kan CCI realiseren door mee te participeren in aanbestedingen, door te ‘netwerken’ binnen de eigen organisatie en door gebruik te maken van de contacten van de eigen consultants.
6. Wanneer het commercieel management voor elk marktsegment een salesplan maakt en daarbij samenwerkt met andere werkmaatschappijen, kan zij meer gestructureerd te werk gaan bij het acquireren naar opdrachten binnen de (potentiële) doelgroep.
7. CCI moet marktgerichter worden wanneer zij nieuwe markten wil gaan betreden. Door continu (markt)informatie te verzamelen en deze op een juiste manier te verwerken en verspreiden kan zij beter inspelen op de kansen en bedreigingen binnen de markt. Voor de verwerking en het verspreiden van de informatie moet onderzoek worden gedaan naar welk CRM systeem het best zou passen bij CCI. CCI kan meer opdrachten en omzet realiseren wanneer zij beter weet wie haar (potentiële) klanten zijn en welke behoeftes zij hebben.
8. De loyaliteit van de klanten moet worden vergroot door middel van een affiniteitprogramma en behoudprogramma dat wordt uitgevoerd door een marketingmedewerker (zie bijlage 8, pagina 30 voor toelichting).
9. Het commercieel management van CCI moet op de (groei)kansen inspelen die betrekking hebben op de slechte economische markt door de potentiële klanten ervan te overtuigen dat CCI met haar ervaren consultants en sterke moederorganisaties kan inspelen op de specifieke behoeftes van de klant op dit moment.
10. CCI zal zich meer moeten verdiepen in de wet en regelgeving omtrent de dienstverlening, met name als zij ook andere markten wil betreden.

## Wat zijn de markten waarop CCI zich in de toekomst in potentie kan richten?

De markten waar nader marktonderzoek naar is gedaan zijn:

1. De industriële markt (energie, logistiek, maakindustrie, elektronica, chemie)
2. De financiële markt (banken, verzekeraars/pensioenen, fondsen/beleggingen)
3. De (semi)Overheid (Rijksoverheid, ZBO’s en non-profit)
4. De zorg (ziekenhuizen, verenigingen, stichtingen)

Het gaat binnen deze markten om top-250 bedrijven binnen Nederland. Deze markten zijn gedefinieerd op basis van:

* de ervaring en de kennis die er in huis is bij CCI;
* de marktsegmentatie van Conclusion als gehele holding;
* de (vermoedelijke) vraag naar de diensten van CCI in de markt;
* De strategische sessies die er voorafgaande aan dit onderzoek met het management en de medewerkers van CCI zijn gehouden.

In bijlage 1, pagina 2 is terug te vinden wat de huidige marktsegmenten van CCI zijn. Op de SWOT analyse van bovenstaande markten wordt in paragraaf 3.8 verder ingegaan.

## Wat zijn de kansen en bedreigingen op de verschillende markten ten opzichte van de sterktes en zwaktes? (SWOT)

In bijlage 16, pagina 43 ev. staan de SWOT analyses voor elk van de markten uit paragraaf 3.7. Deze analyse wordt, samen met de algemene ontwikkelingen en trends op de markt en samen met de concurrentieanalyse en het onderzoek naar de diensten van CCI gebruikt om de marktattractiviteit en marktpositie te bepalen. In paragraaf 3.9 wordt uitgebreid ingegaan op de aantrekkelijkheid van de verschillende markten om in toe te treden.

## Hoe aantrekkelijk zijn de verschillende markten om in toe te treden?

In bijlage 17, pagina 51 e.v. is weergegeven hoe aantrekkelijk de verschillende markten uit paragraaf 3.7 zijn om in toe te treden en welke positie CCI met haar diensten in deze verschillende markten behaald of kan behalen. De scores van de marktattractiviteit en markpositie per dienst en per markt zijn vervolgens samengevoegd en daar is de matrix in figuur 7 uit voortgekomen. Deze matrix is vervolgens verdeeld in 4 kwadranten die vertellen wat de meest geschikte markten zijn om met de dienstverlening van CCI in toe te treden.

Er is bij het bepalen van de scores rekening gehouden met de huidige economische toestand van Nederland. Hierdoor zijn de scores in een aantal gevallen lager uitgevallen dan dat er vooraf wellicht werd verwacht. Echter, het is de bedoeling dat CCI de uitkomsten uit dit onderzoek direct gaat implementeren. Op het moment van implementatie is de crisis nog steeds aan de gang, waardoor CCI dit gegeven niet over het hoofd mag zien.

**De Industriële markt**

Te zien is dat de dienst Business Excellence het meest aantrekkelijk is binnen de industriële markt en ook Manufacturing Excellence doet het goed. De dienst Innovation Excellence is minder aantrekkelijk binnen de markt en dat komt voornamelijk omdat de behoefte in de markt (merkbaar) klein is en omdat de barrières groot zijn. Bovendien is de markt aan het krimpen door de economische crisis en wordt de onderhandelingsmacht van de afnemers steeds groter, doordat zij uit meer aanbod mogen kiezen en maar een beperkt budget hebben. Op het gebied van Business Excellence en Manufacturing Excellence is de behoefte in de markt groter, de barrières zijn kleiner en er is zeer veel kennis en ervaring bij de consultants van zowel de dienst, als de markt. De dienst Business Excellence is vooral aantrekkelijk omdat de industriële markt minder verzadigd is op dit vlak, dan de dienst Manufacturing Excellence.

**De zorg markt**

Binnen de zorgmarkt scoren de diensten van CCI hoog in vergelijking met de overige twee potentiële markten. Met betrekking tot de dienst Innovation Excellence is er behoefte en vraag binnen de zorgmarkt, maar de mate van investering op het terrein van sales(acquisitie) is hoog. Oorzaak hiervan ligt met name in het feit dat de barrières groot zijn en dat de organisaties binnen de zorg sterk verschillen van die van de industriële markt. Bovendien moet CCI op het gebied van Innovation Excellence sterk concurreren met universiteiten en academische centra die continu bezig zijn met innovatie. De dienst Business Excellence staat nog in de kinderschoenen binnen de zorgmarkt, waardoor de barrières vrij groot zijn en de investering voor CCI hoog. Echter, de markt heeft wel behoefte aan deze dienst. De dienst Manufacturing Excellence scoort hoog, omdat er veel vraag is naar deze dienst binnen de groeiende zorg markt, daardoor zijn de barrières ook lager (overheidsinvloed) en kan er (zo wordt beoogd) een aanzienlijke omzet in worden behaald.

**De (semi) overheidsmarkt**

De (semi)overheidsmarkt is minder aantrekkelijk om in toe te treden dan de zorgsector, maar een stuk aantrekkelijker dan de financiële markt. Vooral de dienst Manufacturing Excellence scoort hoog. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat CCI al bewezen heeft dat deze dienst goed te verlenen is binnen de semioverheid en er een aanzienlijke omzet in kan worden behaald. De overheid beschikt over voldoende (financiële)middelen om te investeren, de markt is groot en de concurrentie niet hevig. De dienst Business Excellence staat op de tweede plaats. De behoefte naar deze dienst is (nog)niet groot en CCI zal, mede doordat ze nog niet veel ervaring hebben binnen deze markt met de dienst en door de macht van de concurrenten, veel energie moeten steken in sales activiteiten. Op het gebied van Innovation Excellence is de markt minder aantrekkelijk. Dit komt voornamelijk voort uit het feit dat de behoefte in de markt minder groot is en er weinig kennis en ervaring bij de Conclusion consultants en het management is met betrekking tot deze dienst. Daardoor is de te behalen omzet niet hoog en de mate van investering groot.

**De financiële sector**

Geconcludeerd moet worden dat de financiële markt op dit moment het minst aantrekkelijk is om in toe te treden. Dit komt met name doordat het investeringsvermogen binnen de markt voor procesoptimalisatie gering is en de markt aan het krimpen is. Er is zeer veel tijd en energie nodig om deze markt te betreden en de te behalen omzet zal tegenvallen. De dienst Innovation Excellence scoort het slechts, omdat er weinig kennis en ervaring met betrekking tot deze dienst is bij CCI binnen de financiële markt en omdat ze barrières groot zijn. De dienst Manufacturing Excellence zou binnen deze markt het meest aantrekkelijk zijn.

Onderstaande matrix laat zien dat uit de marktattractiviteit- en marktpositiebepalingen naar voren komt dat de diensten Business Excellence in de industrie, Manufacturing Excellence in de industrie, zorg en overheid in potentie de kernactiviteiten van CCI (kunnen) zijn. De markt binnen dit kwadrant biedt de mogelijkheden om de doelstellingen te behalen en past binnen de bekwaamheden van de medewerkers van CCI. Bovendien kan CCI een goede marktpositie behalen binnen deze markten met haar diensten. In deze kernactiviteiten moet CCI gaan investeren om de doelstelling uit paragraaf 2.1.1 te behalen.



*Figuur 7: marktraantrekkelijkheidmatrix CCI*

Het illusie kwadrant, waarbinnen Innovation Excellence in de zorg zich bevindt geeft aan dat de markt zeer aantrekkelijk is om in toe te treden, maar dat de positie die CCI kan behalen met deze dienst niet voldoende sterk is. Met andere woorden is de dienst Innovation Excellence op dit moment te zwak om binnen de zorg markt om een effectieve pay-off te krijgen.

Het laatste kwadrant, rechts onderin staat behoorlijk vol met de diensten van CCI. Dit is niet positief, aangezien dit kwadrant aangeeft dat zowel de marktattractiviteit, als de te behalen marktpositie te laag is. Uit de conclusie van de marktattractiviteit en marktpositie tabel (bijlage 17, pagina 55) blijkt al dat de financiële markt niet aantrekkelijk is om op dit moment in toe te treden voor CCI. Wat opgemerkt moet worden is dat de dienst Innovation Excellence overwegend laag scoort in vergelijking met de dienst Manufacturing Excellence. Uit de financiële analyse (bijlage 7, pagina 24-29) en uit het overzicht in bijlage 17, pagina 51-55 komt al naar voren dat de dienst Manufacturing Excellence de meest winstgevende dienst is van CCI. Opvallend is dat geen enkele dienst binnen de verschillende markten zich bevindt binnen het kwadrant periferie. In principe zal de dienst Innovation Excellence in de industrie zich binnen het kwadrant periferie moeten bevinden, omdat CCI deze dienstverlening wil behouden, maar er op dit moment niet in wil investeren. Zij zullen dit echter wel moeten doen, willen zij een sterkere positie binnen de markt behalen. De dienst Business Excellence in de zorg en Business Excellence binnen de overheid liggen dicht bij de grens tussen periferie en dead-end. Dit verteld ons dat de te behalen marktpositie met betrekking tot deze diensten hoger is dan de aantrekkelijkheid van de markt. Oorzaken hiervan zijn gegeven in bijlage 17, pagina 51-55.

# Strategische analyse en beslissingen voor de gewenste situatie

## Welke productmarkt combinaties kan CCI hanteren in de nieuwe situatie?

Voor de gewenste situatie ziet de business definition er als volgt uit. In bijlage 18, pagina 56 staat de dienst-klantmatrix wat extra verduidelijking geeft aan het model.



**Oude situatie**



*Figuur 8: Business definition in de nieuwe situatie (t.o.v.oude)*

CCI kan in de gewenste situatie, met de diensten, Business Excellence en Innovation Excellence de industriële markt bedienen en met de dienst Manufacturing Excellence de industriële markt, de (semi)overheidsmarkt en de zorgmarkt. De diensten moeten worden verleend in de vorm van implementatieopdrachten, training en coaching, advieswerk en/of op basis van een totaal project.

Om de doelstellingen van omzetverhoging en een groter aandeel externe opdrachten voor de Philips consultants te halen moet CCI zich voornamelijk richten op het verkrijgen van opdrachten op basis van een project, waarbij zowel Philips als Conclusion consultants betrokken worden. *De meest aantrekkelijke productmarkt combinaties zijn:*



*Figuur 9: De markten die CCI kan bedienen met de dienst Manufacturing Excellence (PMC 1,2 en 3)*



*Figuur 10: PMC 4*



*Figuur 11: PMC 5*

## Welk business model past bij de dienstverlening van CCI?

In bijlage 6, pagina 23 staat het businessmodel, gemaakt naar aanleiding van het onderzoek ‘products en tools’ (analyse in bijlage 4, pagina 9 ev.). Met dit businessmodel wordt aangegeven wat de huidige producten van CCI zijn, in welke vorm zij worden aangeboden, hoe de consultants worden verdeeld onder verschillende business units en welke methoden zij gebruiken bij het optimaliseren van de processen in een organisatie. In de huidige situatie liepen deze gegevens geheel door elkaar. Dit businessmodel moet gebruikt worden bij de communicatie en verkoop van de diensten van CCI naar binnen (onder de consultants en het management) en naar buiten (de bestaande en nieuwe klanten).

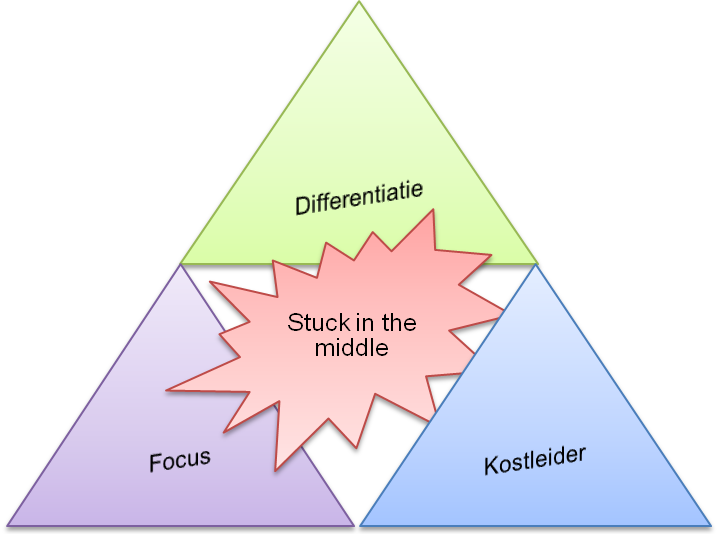
## Welke groeistrategie moet CCI hanteren in de gewenste situatie?

In bijlage 19, pagina 57 staat het model voor de groeistrategie, ontwikkeld door Ansoff uiteengezet. Omdat CCI met haar bestaande producten een nieuwe markt wil betreden wordt er voor de groeistrategie *marktontwikkeling* gekozen. In het vervolgtraject van dit onderzoek gaat een afstudeeropdracht plaatsvinden waarin de competenties van de medewerkers van CCI worden onderzocht en waarbij bepaald wordt of er nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken voor het opereren binnen deze markt, of dat CCI met de bestaande mensen de nieuwe markt kan betreden.

CCI gaat zich op een nieuwe doelgroep richtten, waarbinnen er nog geen duurzame relaties zijn opgebouwd. Om het ‘koud acquireren’ zo veel mogelijk te beperken zal CCI een salesplan per PMC moeten opstellen, waarbij zij gebruik moeten maken van het netwerk van de andere werkmaatschappijen van Conclusion en zo nodig contactgegevens aankopen. Uit de kosten-baten analyse in hoofdstuk 7 zal naar voren komen binnen hoeveel tijd de PMC’s voor een aanzienlijke omzetgroei zullen zorgen.

## Welke concurrentiestrategie moet CCI hanteren in de gewenste situatie?

In bijlage 11, pagina 34 staat het concurrentiestrategie model van Porter uiteengezet. In de nieuwe situatie past de differentiatiestrategie het best bij de dienstverlening van CCI. Binnen deze strategie is het concurrentievoordeel gebaseerd op de eigenschappen van de dienst en/of het imago van de organisatie. CCI moet hierbij streven naar het verkrijgen van een unieke positie in de markt door het aanbieden van verschillende diensten aan diverse groepen (zie ook de doelstellingen en uitgangspunten in paragraaf 2.1.1). Dit kan CCI realiseren door een betere kwaliteit te bieden of extra service aan de klant. Wanneer zij dit doet kan CCI de prijzen bovendien verhogen, waardoor er meer omzet en een hogere marge kan worden behaald. Hierdoor kan CCI, wanneer zij bij het verlenen van haar diensten, deze strategie voor ogen houdt, bovengemiddelde resultaten behalen.



# Kwaliteit en relatie

## Wat is de verwachte kwaliteit van de dienstverlening van CCI?

In bijlage 21, pagina 63-75 staat een uitgebreide analyse van het klanttevredenheid- en behoefteonderzoek. Uit het onderzoek naar de eisen en wensen van de klanten van CCI komt naar voren dat zij gemiddeld een hoge verwachting hebben van de dienstverlening die CCI levert. 94% van de respondenten geeft aan een hoge tot zeer hoge verwachting van CCI, haar dienst en haar consultants te hebben. De hoogste verwachtingen hebben de opdrachtgevers binnen de dimensies ‘voortraject’, ‘time- en projectmanagement’, ‘uitvoering’, ‘rapportage en tools’ en de ‘consultant’. Zie ook tabel 15, bijlage 21, pagina 73.

Een opvallende uitkomst is dat er door de klanten van CCI nauwelijks tot geen gebruik van de website van CCI wordt gemaakt.

## Wat is de ervaren kwaliteit van de dienstverlening van CCI?

83% van de respondenten geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over de organisatie, consultants en dienstverlening van CCI. De opdrachtgevers zijn het meest tevreden binnen de dimensies ‘ rapportage & tools’, ‘ consultants’ en ‘ voortraject’. Het minst tevreden zijn zij binnen de dimensies ‘ time- projectmanagement’, ‘ administratie’ en ‘ relatiemanagement’. Op pagina 74 van bijlage 21 staat in tabel 16 op welke punten er de minste tevredenheid heerst.

De totale tevredenheid over de uitvoering van de dienst (82%) ligt lager dan de totale verwachting (97%). Opvallend is dat hetgeen voor CCI het meest van belang is bij de dienstverlening (de uitvoering) niet hoog scoort in de tevredenheid bij de klanten. Dit is alarmerend, want zodra klanten niet tevreden zijn op dit gebied, zullen ze ook niet snel weer gebruik maken van de dienstverlening van CCI. Juist de herhalingsopdrachten zijn zeer belangrijk voor CCI, omdat zij daar hun hoogste marge uit kunnen halen doordat ze er geringe saleseffort insteken en er aan een herhalingsopdracht geen aftrek van kosten van een ‘bankzitter’ kleeft. Op het gebied van time- & projectmanagement is te zien dat CCI met betrekking tot de tevredenheid sterk in de rode cijfers staat (Bijlage 21, pagina 68-69). Het is verontrustend dat er een gat van bijna 30% zit tussen de totale verwachting en de totale tevredenheid van de respondenten. Met name op het gebied van timemanagement scoort CCI zeer laag in de tevredenheid, terwijl de verwachtingen van de klant daarin juist zeer hoog zijn. Bovendien zijn een aantal respondenten van mening dat de prijsafspraken niet zijn nagekomen. Dit kan verband houden met de te hoge doorlooptijd van de projecten. Een langere doorlooptijd betekend immers dat een consultant meer uren moet schrijven, wat automatisch zorgt voor hogere kosten aan de dienstverlening. De respondenten zijn tevens minder tevreden over de prestaties van de consultants met betrekking tot het signaleren van problemen en ontwikkelingen buiten het project om.

Wat ten slotte ook uit het klanttevredenheidonderzoek naar voren komt is dat de respondenten vinden dat de dienst die CCI aanbiedt binnen verschillende delen van de organisatie toepasbaar is. Zij geven aan dat CCI niet hun belangrijkste dienstverlener op het gebied van procesoptimalisatie is. Hier liggen dus kansen voor CCI. Zeker omdat het merendeel van de respondenten heeft aangegeven in het vervolg weer gebruik te willen maken van de dienstverlening van CCI.

## Wat zijn de aanbevelingen ten aanzien van de kwaliteitsverbetering van de dienstverlening van CCI?

Voortraject

1. De projectvoorstellen verbeteren door beter op de klantvraag in te spelen en de projectvoorstellen te professionaliseren. Dit kan CCI realiseren door een format te maken, waardoor er minder fouten kunnen worden gemaakt. Bovendien straalt CCI met gelijke projectvoorstellen meer continuïteit en professionaliteit uit.
2. Er moet beter gekeken worden naar de wensen en eisen van de klant, zodat de dienst in één keer (goed op maat) geleverd kan worden. Dit betekend ook dat er duidelijke afspraken moeten worden gemaakt die zowel bij de klant, als de consultant, als het management bekend zijn;
3. De focus meer leggen op het direct aandragen van een geschikte consultant. Daarvoor is het nodig om goed inzicht te krijgen in de CV’s en competenties van de consultants;

Administratie

1. De toezending van contracten en relevante informatie naar de klant moet sneller;
2. De facturatie rondom de dienst verbeteren. De fouten die worden gemaakt signaleren en direct maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat deze fouten niet meer voorkomen;

Rapportage/uitvoering

1. Het communiceren en rapporteren van de (tussentijdse) bevindingen en de voorstellen moet verbeterd worden. Het gaat hier om de communicatie tussen de consultant en de opdrachtgever. Wanneer uit het competentieonderzoek blijkt dat de consultants hier niet genoeg kennis over beschikken zullen zij een training moeten volgen;
2. Analyse resultaten direct rapporteren aan de klant, zodat hij beter zicht heeft op wat er door de consultant wordt gedaan. Op die manier kan de klant de consultant ook meer sturen in de richting waarop hij de dienstverlening het liefst uitgevoerd ziet worden en met welke eindresultaten;
3. De consultants moeten het aantal rapportagemomenten aan de klant verhogen;

Timemanagement

1. Beter vooraf tijd en risico(tijd) inplannen en dit duidelijk naar de klant communiceren;
2. Tijdsbewaking tijdens het project verbeteren. Dit is met name een taak voor de consultant die de opdracht uitvoert, maar ook binnen CCI moet er een persoon zijn die timemanagement op zich neemt. Dit kan gedaan worden door een projectbewaker/projectaccountant aan te stellen;
3. Bij de klant vooraf bespreken wat de consequenties van een eventuele uitloop van de dienstverleningstermijn kunnen zijn met betrekking tot de kosten;

Consultant

1. De consultants moeten meer oog krijgen voor ontwikkelingen en problemen die zich in de organisatie van de opdrachtgever bevinden en die buiten het kader van de dienstverlening vallen. Dit zal ervoor zorgen dat de klanten meer tevreden worden over de consultant en bovendien kan de consultant er met deze vaardigheid voor zorgen dat er nieuwe opdrachten voor CCI gecreëerd worden of dat de consultant de dienstverlening zelf op andere gebieden binnen de organisatie van de opdrachtgever uit mag voeren. Dit zal de omzet aanzienlijk kunnen vergroten;

Relatiemanagement

1. De consultants en het management van CCI moeten klachten van de opdrachtgever eerder signaleren (niet achteraf) en deze serieus nemen. CCI moet meer tijd steken in dissatisfactiemanagement. Wat concreet betekent dat wanneer de consultant, of de leidinggevende van de consultant binnen CCI ontevredenheid bij de klant signaleert hij de oorzaken van de ontevredenheid direct op moet sporen, corrigeren en vooral wegnemen.
2. De website meer onder de aandacht brengen, dit is het visitekaartje van het bedrijf. Een marketingmedewerker moet de website gaan aanpassen en ervoor zorgen dat bestaande en nieuwe klanten van deze website gebruik gaan maken;

Wanneer CCI aan de slag gaat met bovenstaande conclusies en aanbevelingen zal zij meer voldoen aan de verwachtingen van de klant en eigenlijk boven verwachting presteren. Dan kan CCI met recht zeggen dat zij de differentiatiestrategie toepast.

# Organisatorische aspecten

## Welke organisatorische veranderingen zijn er nodig om de nieuwe productmarkt combinaties te implementeren en de doelstellingen te behalen?

**Bedrijfsvoering**

**Personeel**

**Communicatie**

**Onderzoek**

**Zakelijk**

De (nieuwe) strategie duidelijk en op een eenduidige manier naar voren laten komen in de communicatieve uitingen

**Menselijk**

Nieuwe PMC’s en de veranderingen die er gaan plaats vinden communiceren naar alle medewerkers in een bijeenkomst op landgoed Rhederoord (kennis delen)

**Zakelijk**

Marketingmedewerker aannemen

**Menselijk**

Samenwerking tussen de consultants van Conclusion en Philips versterken en de medewerkers motiveren om met de veranderingen aan de slag te gaan. (houding veranderen).

Plan Do Check Act evaluaties houden met de consultants

**Zakelijk**

Medewerkers competentie-onderzoek uitvoeren

Onderzoek welk CRM systeem het best past bij CCI

**Zakelijk**

Salesplan opstellen

Plan Do Check Act evaluaties houden met de klanten

Marktgerichtheid vergroten

Loyaliteitsprogramma’s ontwikkelen

Samenwerken met de werk-maatschappijen van Conclusion (interne sales en netwerk)

**Menselijk**

Werknemers laten meewerken aan de verbeteringen die er plaats gaan vinden. Daarbij hebben de coaching en begeleiding nodig en de mogelijkheid om zelf ideeën aan te leveren (gedrag veranderen)

*Figuur 12: organisatorische veranderingen*

## Hoe moeten de veranderingen die plaats gaan vinden binnen de organisatie worden gecommuniceerd?

Veranderen is mensenwerk, dat weten de consultants binnen CCI maar al te goed. Het is daarom ook van belang dat de medewerkers persoonlijk worden betrokken bij dit veranderproces. Voor een groot deel is dit tijdens het onderzoek al gerealiseerd door een team van consultants als klankbordgroep te gebruiken en het management tussentijds op de hoogte te stellen van de bevindingen. Bovendien is er maandelijks in de CCI meeting een korte presentatie gehouden over de voortgang van het project.

Er moet proactief en open worden gecommuniceerd op een informele wijze. Binnen dit veranderproces is iedereen namelijk gelijk, omdat er door alle medewerkers van de organisatie inspanningen moeten worden geleverd. Zoals in paragraaf 6.1 al is omschreven moeten de medewerkers eerst geïnformeerd worden, vervolgens moet de houding veranderen om uiteindelijk de nieuwe PMC’s in de bedrijfsvoering te verankeren doordat de gedragingen van de werknemers veranderd. Omdat uit het onderzoek naar voren komt dat de ‘kracht van samenwerken’ beter moet worden benadrukt is het verstandig om alle medewerkers van CCI (Philips en Conclusion) in een groepsbijeenkomst uit te nodigen op landgoed Rhederoord. Samen met de directeur en commerciële managers zal deze middag in het teken staan van de samenwerking tussen Philips en Conclusion en hoe de weg naar het behalen van de doelstellingen bewandeld kan worden. Het motto ‘keep going’ zal hierbij een speciale rol spelen.

# Kosten en baten

In bijlage 22, pagina 76-78 staat een toelichting van de kosten en de baten die samenhangen met de implementatie van de productmarkt combinaties.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kosten-baten analyse implementatie PMC's** | | | |
|  | **Jaar 1 (2009-2010)** | **Jaar 2 (2010-2011)** | **Jaar 3 (2011-2012)** |
| **Kosten** | | | |
| **Marketingmedewerker:**  > 2 dagen in de week aan PMC activiteiten besteden | € 16.000 | € 16.000 | € 16.000 |
| **Marketingactiviteiten:**  - Nieuwsbrief - Promotieacties - 3x seminar - Beursdeelname - 2 x captainsdiner | € 15.000 | € 15.000 | € 15.000 |
| **Omscholing/training personeel** (geraamd) | € 10.000 | € 5.000 | € 5.000 |
| **Acquisitietijd** > Jaar 1, 2 pers; 1 d/w > jaar 2, 2 pers; 0,5 d/w | € 20.000 | € 10.000 | € 10.000 |
| **Loyaliteitprogramma:** Per klant 1% van de totale marge besteden | € 6.000 | € 6.500 | € 8.300 |
| **Groepsbijeenkomst landgoed Rhederoord:** Dagdeel van 14.00 tot 18.00 met (vrijwillige) borrel na afloop. Huur van zaal in Rhederoord met bijbehorende hapjes en drank + bediening | € 1.500 | € 1.500 | € 1.500 |
| **Gederfde inkomsten consultants door bijeenkomst:** 10 medewerkers van Conclusion \* gem. € 100.- p/u voor 4 uur | € 4.000 | € 4.000 | € 4.000 |
| **Onderzoek competentie & CRM:** Afstudeer stagiair. Duur 6 maanden á € 500,- p/m | € 3.000 | € 0 | € 0 |
| *Totaal* | € 75.500 | € 58.000 | € 59.800 |
| **Baten** | | | |
| **Meeromzet door implementatie PMC’s:** In jaar 1 met 22% en in jaar 2 met nog eens 27%. Dan zal de omzet in jaar 3 met 12% kunnen stijgen | € 381.600\* | € 572.400\* | € 318.000\* |
| **Totale omzet:** stijging van de omzet in jaren bij het implementeren van de PMC's | € 2. 132.874 | € 2.705.274 | € 3.023.274 |
| **Bruto marge** 40% van de omzet stijging | marge € 152.640 | marge € 228.960 | marge € 127.200 |
| **Naamsbekendheid:\*\*** Hier volstaat een indicatie naar aanleiding van het onderzoek met een 0-meting(jaar 2008-2009) van 10% | 20% | 30% | 35% |
| **Samenwerking:\*\*** Hier volstaat een indicatie naar aanleiding van het onderzoek met een o-meting(jaar 2008-2009) van 10% | 20% | 40% | 50% |
| **Loyale Klanten:\*\*** Hier volstaat een indicatie naar aanleiding van het onderzoek met een o-meting(jaar 2008-2009) van 24%% | 33% | 45% | 49% |
| **Externe projecten aan de Philips zijde omhoog:**  - Jaar 1; 52%\* - Jaar 2; 51%\* - Jaar 3; 18%\* | 9,7% | 14,6% | 17,3% |
| Totale kosten in cijfers | € 75.500 | € 58.000 | € 59.800 |
| Totale baten in cijfers | € 381.600 | € 572.400 | € 318.000 |
| Marge van 40% | € 152.640 | € 228.960 | € 127.200 |
| Opbrengst | € 77.140 | € 170.960 | € 67.400 |
| totale opbrengst | € 77.140 | € 258.100 | € 325.500 |
| \* t.o.v het jaar ervoor |  |  |  |
| \*\* Deze is zacht en ontastbaar, waardoor in procenten is weergegeven wat de baten voor CCI zijn  *Tabel 1: het kosten – baten overzicht* | | | |
|

*Figuur 13: de cijfermatige kosten en baten*



Deze grafiek laat zien dat de kosten een stuk lager zijn dan de opbrengst die aan de implementatie van de PMC’s hangt. Doordat in jaar 3 de baten (in euro’s) minder hoog zijn, gaat de marge in dat jaar ook omlaag. Wel blijft de totale opbrengst stijgen.

# 



# 

*Figuur 14: overzicht van de zachte baten*

Baten als verhoging van loyaliteit, naamsbekendheid en verbetering van samenwerking kun je niet in cijfers uitdrukken, maar zijn wel zeer belangrijk voor CCI. In deze grafiek zie je dat de samenwerking bij invoering van de aanbevelingen sterk verbeterd, dat CCI, door tijd te steken in loyaliteitsprogramma’s steeds meer loyale klanten krijgt en dat door de implementatie van de PMC’s en de daaruit voortvloeiende marketingactiviteiten de naamsbekendheid aanzienlijk wordt vergroot.



*Figuur 15: percentage omzet aan externe opdrachten bij Philips*

Het percentage externe opdrachten ten opzichte van de interne opdrachten, uitgevoerd door Philips consultants zal in jaar 3 ruim 17% bedragen. Dat is meer dan CCI in de afgelopen jaren bereikt heeft. De grafiek laat tevens zien dat er een consequent stijgende lijn in zit, zodat de doelstelling 30%-70%, wanneer CCI ook de overige aanbevelingen opvolgt, gehaald zal worden. Bij de oranje lijn in deze grafiek is namelijk alleen rekening gehouden met de stijging wanneer de nieuwe PMC’s worden doorgevoerd. Echter, binnen dit onderzoek zijn er ook andere aanbevelingen aangedragen die ertoe bijdragen dat het aantal externe opdrachten aan de Philips zijde aanzienlijk wordt vergroot.



*Figuur 16: behaalde omzet CCI bij implementatie PMC’s vanaf 2009-2010*

Bij implementatie van de PMC’s zal CCI in jaar 3, boekjaar 2011-2012 een totale omzet behalen van € 3.023.274,- Dat is een omzetstijging van 73% ten opzichte van het boekjaar 2008-2009 waarin CCI € 1.751.274,- omzet behaalde. Deze omzetverhoging is alleen berekend op basis van het aantal opdrachten die er meer worden uitgevoerd na implementatie van de PMC’s. Wanneer CCI de overige aanbevelingen die in dit rapport staan doorvoert, zal de omzet nog verder kunnen stijgen. Niet alleen doordat er dan nog meer opdrachten door de Philips consultants worden uitgevoerd, maar ook het aantal opdrachten die uitgevoerd worden door de Conclusion consultants zal dan toenemen.

# Eindconclusies en aanbevelingen

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat implementatie van (nieuwe) productmarkt combinaties ertoe zal bijdragen dat CCI haar omzet in zijn geheel kan vergroten en dat het percentage omzet aan externe opdrachten bij Philips kan worden vergroot. De productmarkt combinaties van CCI in de gewenste situatie zijn:

* Innovation Excellence – Industrie
* Business Excellence – Industrie
* Manufacturing Excellence – Industrie, (semi) overheid en Zorg

Hierbij moet CCI voor ogen houden dat zij de focus moeten leggen op het binnen halen van opdrachten die in projectvorm worden verleend in een team van zowel Philips als Conclusion consultants. Bovendien moet zij haar dienstverlening verbeteren aan de hand van de punten die uit het klanttevredenheid en behoefteonderzoek naar voren zijn gekomen, wil zij in de nieuwe situatie zich differentiëren van de concurrentie.

Binnen het marketingbeleid zijn dit niet de enige veranderingen die moeten gaan plaats vinden, wil CCI haar doelstellingen behalen. Daar is tevens voor nodig dat CCI haar communicatiemiddelen verbeterd, zodat duidelijker wordt, voor zowel de medewerkers als de (potentiële)klanten, wat CCI doet en waar zij voor staat. CCI moet haar marktgerichtheid vergroten, door continu te onderzoeken wat de kansen en bedreigingen binnen de verschillende markten zijn, wat de wensen en de eisen van de klanten zijn en hoe zij daarop in kan spelen. Om deze informatie op een juiste manier te verwerken en te verspreiden moet er nader onderzoek worden gedaan naar welk CRM systeem het best bij CCI past, waarna deze ontwikkeld en geïmplementeerd moet worden. Bovendien moet CCI meer aandacht besteden aan loyaliteitsmanagement, zodat zij een langdurige relatie met haar klanten op kan bouwen. Er is binnen CCI niet genoeg mankracht en kennis om deze activiteiten uit te voeren, met als gevolg dat zij een marketingmedewerker aan moet nemen, die ervoor zorgt dat bovenstaande punten, samen met de andere marketingacties, kunnen worden gerealiseerd.

Bovendien moet de samenwerking tussen Philips en Conclusion worden verbeterd. De verschillen in cultuur en bedrijfsvoering zijn te groot, waardoor er te weinig diensten worden verleend door de Philips consultants. Door meer begeleiding te geven aan de Philips consultants bij het acquireren en uitvoeren van de dienst en door ervoor te zorgen dat Philips en Conclusion consultants in een project de diensten verlenen, zal de combinatie van kennis en ervaring aan de Philips zijde en de marktkennis, het netwerk en de commerciële en sociale vaardigheden van de medewerkers van Conclusion, ertoe bijdragen dat er grote, succesvolle projecten worden uitgevoerd, waardoor er meer Philips consultants aan het werk zijn en de omzet omhoog gaat.

Er kan niet alleen beter samen worden gewerkt binnen de joint venture, maar ook binnen de organisatie Conclusion moet de ‘kracht van samenwerken’ beter worden benut. Wanneer CCI meer gaat netwerken binnen de verschillende werkmaatschappijen en ervoor zorgt dat zij mee-participeerd in aanbestedingen, zullen er meer opdrachten worden binnen gehaald, waardoor de omzet vergroot.

De aanbevelingen ten aanzien van de productmarkt combinaties en de bijbehorende marketing en organisatorische activiteiten zullen ertoe bijdragen dat CCI haar doelstellingen met betrekking tot omzetverhoging in zijn geheel en aan externe opdrachten vanuit Philips behaald.