

Marketing en klantbeheer bij het PBG

Inleiding

Vanaf medio september is er een serieuze start gemaakt met marktverkenningen en een opzet voor klantbeheer. In verschillende groepen is hierover van gedachten gewisseld, er is een workshop georganiseerd en er is gespit naar cijfermatige onderbouwing. In deze notitie vind je al deze informatie (voor zover beschikbaar) bij elkaar. Het is een momentopname in een continue proces. Onder andere is er informatie te vinden over markten en klanten en worden een aantal concrete tips gegeven om te gaan met klanten. Op deze wijze hebben de accountmanagers een aantal instrumenten in handen waarmee klantbeheer binnen de secties vorm gegeven kan worden.

Het bepalen van een te volgen marketingstrategie geschiedt in grote lijnen als volgt:

- Vaststellen van de voor de organisatie relevante omgevingsfactoren, wat zijn de kansen (nieuwe markten) en wat zijn de bedreigingen (afkalven van huidige markt);
- Vaststellen van de sterkten en zwakten van de organisatie (waar zijn we goed in en wat kan verbeterd worden);
- Zo nauwkeurig mogelijk kwantificeren van de gegevens;
- Bepalen op welke markten de organisatie zich wil begeven;
- Vaststellen hoe dat moet gebeuren en wat daarvoor nodig is.

Om snel meer duidelijkheid te verkrijgen over markten en klanten is gekozen voor een tweeledige aanpak. Enerzijds is er met een kleine groep mensen gediscussieerd over onder andere de volgende vragen:

- hoe ziet de toekomst van de glastuinbouw er uit;
- wat is de kracht van het PBG;
- op welke markten kan en wil het PBG actief zijn;
- wat zijn de producten van het PBG.
- wat zijn product-markt combinaties van het PBG

Daarnaast hebben vertegenwoordigers uit alle onderzoekssecties deelgenomen aan de workshop "op weg naar accountmanagement bij PBG" mede-georganiseerd door Stoas.

Maatschappelijke ontwikkelingen

- ❖ De maatschappij stelt in toenemende mate eisen aan het productieproces en geeft de randvoorwaarden van de productie aan. Aantoonbare en gegarandeerde duurzaamheid van het productiesysteem wordt geëist. Deze benadering raakt direct het gebruik van energie, gewasbeschermingsmiddelen en nutriënten de verwerking van afvalstoffen, en –in toenemende mate- het ruimtebeslag van de glastuinbouw.
- ❖ Vanuit de maatschappij is er minder aandacht voor productieverhoging als aspect van primaire productie. Maatschappelijke en milieutechnische randvoorwaarden zijn belangrijker. De aandacht is verschoven van teelt naar de keten, markt en consument.
- ❖ De consument is mondig en vraagt naar gezonde, veilige en controleerbaar duurzaam geproduceerde producten, voorzien van duidelijke informatie hierover. Producten dienen visueel aantrekkelijk te zijn, het gemak te dienen en vers te zijn in relatie tot

gezondheidsaspecten.

- ❖ De consument is méér trendgevoelig, wil vrij kiezen uit een grotere verscheidenheid van producten (massa-individualisering). De vraag naar diversiteit neemt toe en mede daardoor ontstaan parallele gesloten ketens.
- ❖ Maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland worden geïnduceerd door internationale ontwikkelingen. EU-maatregelen, -richtlijnen en -subsidies bepalen steeds meer het nationale beleid. Problemen in relatie tot productie zijn internationale problemen (milieu, CO₂).
- ❖ Kwaliteit van arbeid en zorg voor werkgelegenheid zijn beide van belang. De arbeidsomstandigheden dienen veilig te zijn en mogen de gezondheid niet schaden. In een complexer wordende maatschappij met nieuwe technologieën worden hogere eisen aan het niveau en de opleiding van ondernemers en werknemers gesteld.
- ❖ Het overheidsbeleid ten aanzien van het praktijkonderzoek is in eerste instantie gericht op de realisatie van maatschappelijke doelstellingen. De verantwoordelijkheid voor het agrarische kennissysteem wordt beperkter. Sturing van onderzoek vindt plaats via financiering van primair maatschappelijk gestuurde programma's. Op langere termijn kan een afname van de overheidsfinanciering voorzien worden.
- ❖ Overheid en subsidiegevers
De landelijke overheid verandert haar rol van sponsor in die van opdrachtgever. Een toenemende rol van decentrale overheden als opdrachtgever lijkt mogelijk. Subsidiestromen (bijvoorbeeld vanuit Ministerie van Economische Zaken) gaan niet direct meer naar kennisinstellingen maar naar de gebruiker van kennis. Hierdoor vervallen directe financieringsvormen en moeten de mogelijkheden via de kennisvragers en -gebruikers worden benut.

Ontwikkelingen in de glastuinbouw en onderzoek

- ❖ Uitgangspunt is dat de glastuinbouw als belangrijke economische sector in Nederland blijft bestaan; wereldwijd zal de tuinbouw, en zeker de bedekte teelten toenemen. En daarmee de vraag naar praktijkonderzoek.
- ❖ Maatschappelijke eisen:
De glastuinbouw zal dienen te voldoen aan de maatschappelijke eisen van duurzame productiesystemen en gezond en veilig voedsel. De tuinbouw is zich steeds sterker bewust van de maatschappelijke omgeving en zal méér anticiperen op eisen en randvoorwaarden. Onderzoeksvragen ten aanzien van productie en andere schakels in de keten worden ten gevolge van de gestelde randvoorwaarden en technische eisen complexer; innovatie zal steeds meer betrekking hebben op systemen en minder op deelaspecten.
- ❖ Duurzaamheid vertaalt zich in duurzame bedrijfssystemen. Onderzoek moet leiden tot een optimaal klimaat bij beperking van het energiegebruik, chemische gewasbeschermingsmiddelen, minder energie van nutriënten en minder afvalstoffen uit het productieproces. Geïntegreerde tuinbouw én biologische tuinbouw kunnen voldoen aan de gestelde maatschappelijke eisen. Inzicht in planteigenschappen die bijdragen aan deze duurzame productiesystemen is nodig (energie-efficiënte, relatie met belagers,

nutriëntenopname, etc).

Energie-efficiënte als selecteerbare eigenschap van planten en als gewassenmerk vraagt onderzoek, onder andere modelstudies bij wisselende temperaturen, lichtcondities en CO₂-concentraties. Ten aanzien van nutriënten gebruik en emissie blijft aandacht voor grondteelten, recirculerende en gesloten teeltsystemen nodig.

❖ **Ketenomkering:**

Niet de producent bepaalt wat wordt aangeboden, maar de markt (consument, retail) stuurt via de keten de productie aan. Dit geldt evenzeer voor het onderzoek: de klant bepaalt grotendeels welke onderzoeksvragen beantwoord moeten worden.

De macht in de keten verschuift naar de laatste schakels. Uniformiteit, en daarnaast diversiteit wordt gevraagd. Organisatie van de hele keten is voorwaarde voor kostenefficiënt werken en inspelen op de markt.

❖ **Ketenzorg:**

Er is een toenemende vraag binnen de keten naar procesbescherming, borg- en zorgsystemen. Door kwaliteitszorg in de keten wordt de gewenste productkwaliteit gegarandeerd. Milieuaspecten de kwaliteit van het productieproces, voedselveiligheid en arbeidsomstandigheden maken deel uit van het

(combi-)zorgsysteem. Op bedrijfsniveau worden hierover afspraken gemaakt. Het opstellen van ketenzorgsystemen en het vaststellen van parameters vraagt onderzoek.

❖ **Optimalisatie:**

In het productieproces wordt gestreefd naar optimalisatie van de productie, gegeven de maatschappelijke randvoorwaarden én de ketendoelstellingen. Daarnaast zal sturing van de teelt met behulp van beter aangepaste rassen (biotechnologie) én nieuwe technieken ('high tech' tuinbouw) nieuwe mogelijkheden creëren.

❖ **Internationalisering:**

Het overgrote deel van de Nederlandse glastuinbouwproductie is bestemd voor de export; de schakels in de ketens opereren steeds internationaler. Grote productiebedrijven ontstaan in het buitenland, ondersteund door Nederlandse kennis, management en logistiek;

Nederland wordt steeds meer geïntegreerd in Europa, maar het praktijkonderzoek is nog sterk op Nederland georiënteerd

Vanuit het buitenland komen specifieke praktijkvragen die met aan-/toepassing van in Nederland aanwezige kennis kunnen worden opgelost.

Opdrachtgever uit het buitenland kunnen de positie van het PBG ook nationaal versterken, doordat expertise in stand blijft. Bovendien neemt het belang van de EU als financieringsbron toe.

❖ **De verhouding met opdrachtgevers is zakelijker en minder vanzelfsprekend geworden. Het open kennissysteem verandert in de richting van een gesloten kennissysteem met kennisbescherming.**

❖ **Pluriformiteit bij teeltbedrijven neemt toe. Enerzijds treedt schaalvergroting of concentratie in bulkproductie op, anderzijds komen er bedrijven die zich op kleinere marktsegmenten richten. De verscheidenheid aan producten en diensten neemt toe, en die van onderzoeksvragen eveneens.**

- ❖ **Kennis(overdracht) en flexibiliteit**
Vanuit de markt komen meer specifieke vragen over kennis. Het collectief georganiseerde bedrijfsleven is niet langer de enige opdrachtgever uit de sector. Grote bedrijven, kleine collectiviteiten, telersverenigingen of tijdelijke allianties zijn selectief in hun onderzoeksvragen en willen exclusiviteit en snel resultaat. Bovendien vragen andere schakels uit de keten die niet bijdragen aan de collectieve middelen bijvoorbeeld toeleveringsbedrijven, om gericht onderzoek. Hiervoor is een zakelijke ingesteld en flexibel onderzoeksapparaat met voldoende kritische massa nodig, dat de gevraagde expertise snel kan leveren.
- ❖ **Arbeid en ondernemerschap**
Van werknemers in de tuinbouw zal in de toekomst een hoger kennisniveau worden gevraagd, omdat hoge eisen aan het productieproces en het eindproduct gesteld worden. Veiligheid van werken en goede arbeidsomstandigheden zijn voorwaarden voor een goed personeelsbeleid. De arbeidsomstandigheden zijn onderdeel van het Combizorg pakket. De teler is steeds meer manager/ondernemer geworden; hiervoor worden nieuwe en andere professionele kwaliteiten van hem gevraagd ten aanzien personeelsbeleid, organisatiewijze en algehele bedrijfsvoering. Onderzoek kan management-concepten en 'tools' ontwikkelen om ondernemers te scholen en te begeleiden.
- ❖ **Ruimtelijke ordening**
Herstructurering en nieuwe vestiging zijn in sterke mate elementen van ruimtelijke ordening geworden. Binnen het zogenaamde GLAMI-convenant wordt hier aandacht aan besteed. Overheidsbeleid is gericht op een vitaal platteland, waarbinnen glastuinbouw zeker past, wanneer deze voldoet aan de maatschappelijke voorwaarden, onder andere ten aanzien van milieu, planologie en infrastructuur.

Wetenschap en Technologie

Enkele wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben nu reeds grote invloed op de Nederlandse glastuinbouw:

- ❖ De informatie en communicatie technologie (ICT) maakt zeer snelle informatieverwerking en overdracht mogelijk. Dit raakt de procesvoering op het bedrijf, geeft mogelijkheden van ketensamenwerking en inzicht in het ketenproces.
- ❖ Automatisering en robotisering zetten door ondersteund door elektronica en informatica. De productieprocessen worden complexer, en vragen nieuwe vaardigheden van de ondernemers en medewerkers. Nieuwe teeltconcepten worden door precisiesturing, onder andere van het klimaat, mogelijk, maar zijn ook noodzakelijk ten behoeve van robotisering.
- ❖ Voor de biologische en geïntegreerde glastuinbouw moet veel kennis ontwikkeld worden, zodat deze teeltwijze optimaal gebruik kan maken van de nieuwe technieken en bovendien bedrijfseconomisch verantwoord zal zijn.
- ❖ De biotechnologie, met name genetische modificatie, biedt op termijn voor hoofdgewassen unieke mogelijkheden om het gewas beter aan te passen aan de maatschappelijke randvoorwaarden (bijvoorbeeld resistentie) en teelttechnische eisen (betere en andere sturing van gewassen). Praktijkonderzoek kan de waarde van de ingebrachte nieuwe eigenschappen testen.

Wetenschappelijke omgeving praktijkonderzoek

- ❖ Het PBG zal samen met de andere proefstations van het plantaardig praktijkonderzoek opgaan in het Plantaardig Praktijkonderzoek (PPO). Daarna zal het PPO opgenomen worden in Wageningen UR. De concentratie biedt nieuwe kansen voor samenwerking binnen het praktijkonderzoek met DLO-instituten en met de Universiteit Wageningen.
- ❖ De concurrentie om de schaarse financiële middelen tussen onderzoeksinstituten neemt toe. Zelfs binnen Wageningen UR moet hiervoor worden gewaakt nu grotere eenheden van onderzoek ontstaan die op diverse vakgebieden voldoende kritische massa hebben om samenwerking uit de weg te gaan.
- ❖ De informatietechnologie maakt snelle kennisoverdracht tussen onderzoekers mogelijk, maar steeds vaker is nieuwe kennis niet (direct) vrij toegankelijk.
- ❖ De huidige en traditionele opdrachtgevers van het PBG, het Ministerie van LNV en het Productschap Tuinbouw, zijn gekomen tot een meer zakelijke opstellen ten aanzien van het onderzoek. Opdrachten worden verstrekt voor nauw omschreven programma's en projecten en de financiers kiezen voor een meer vrije, dat wil zeggen niet aan een vaste instelling, gebonden uitbesteding van onderzoek.

Samenvatting

De volgende factoren zullen de inhoud en het volume van onderzoek de komende jaren bepalen.

- ❖ Maatschappelijke randvoorwaarden ten aanzien van milieu en energie. Onderzoek zal toenemen ten behoeve van duurzaamheid in de glastuinbouw.
- ❖ Internationalisering van de tuinbouw, informatievoorziening en onderzoeksvragen. De kennisvraag zal beperkt toenemen
- ❖ Ketenomkering en ketenbeheersing. Meer behoefte aan onderzoek bij ketenconcepten en gewas- en kwaliteitssystemen, etc.
- ❖ Nieuwe technologische mogelijkheden en genetisch vastgelegde eigenschappen vragen om specifiek onderzoek ten aanzien van sturing van gewas en klimaat. Het "gangbare" onderzoek ten aanzien van primaire productie neemt af.
- ❖ Inwendige en uitwendige kwaliteitseisen voor de eindproductie worden hoger. Op korte termijn genereert dit ^{er} ~~extra~~ weinig extra onderzoeksvragen.
- ❖ Zakelijke houding van huidige opdrachtgevers met minder zekerheid op lange termijnfinanciering. Nieuwe klanten moeten vaak nog "gewonnen" worden voor het praktijkonderzoek.
- ❖ Nieuwe markten en opdrachtgevers dienen zich (voorzichtig) aan. Bij een goede marketing en acquisitiestrategie kan het PBG/PPO hiervan profiteren.
- ❖ Voor de komende jaren wordt vooreerst een daling van de omzet voorzien (ten opzichte van 1999), pas daarna mogelijk gevolgd door een stijging.

MARKTEN

Alvorens vast te stellen welke markten het PBG kan en vooral wil bewerken moet gedefinieerd worden wat voor organisatie het PBG wil zijn, wat is onze kracht, hoe willen wij ons profileren?

Wie willen wij zijn?

Het PBG is:

- co-innovator
- kennisgenerator
- trendsetter
- conceptueel denkend

Waar willen wij zijn

In de hele keten van de glastuinbouw , nationaal en internationaal

Om een goede strategie te kunnen vaststellen is de beste weg om eerst aan te geven welke ontwikkelingen verwacht kunnen worden in de markt en vervolgens hoe deze vertaald moeten worden naar het thans te voeren beleid. Als praktisch beter toepasbare variant is gekozen voor de volgende aanpak.

De door LNV geformuleerde thema's zoals die in de programma's (die immers gelden voor een aantal jaren) zijn terug te vinden vormen een goede basis. Hier kunnen toekomstige onderzoeksvragen van worden afgeleid.

De onderzoeksvragen kunnen komen vanuit de hele keten van de glastuinbouw. Voor een effectieve marktwerking is dit een veel te grote markt. In tabel 1 een eerste segmentatie.

De definitie van producten bleek niet eenvoudig te zijn. Wanneer niet gesproken wordt van producten maar van diensten kan dit de discussie verhelderen. Het PBG lost problemen op en heeft daartoe een aantal effectieve middelen ter beschikking. Iedere dienst is in feite maatwerk en dus uniek. Een bundeling van vergelijkbare diensten bleek wel mogelijk en leidde tot onderstaand overzicht (tabel 1).

Belangrijk is om de beschikbare gegevens te kwantificeren (zie tabel 2). Hiervoor is als basis gebruik gemaakt van de onderzoeksvragen zoals die er liggen voor 2000 (LNV, PT, derden). **Let op:** het betreft de vragen dus niet de toegekende budgetten! De in de tabel weergegeven cijfers betreffen de toe-/afname van de vraag voor 2000 ten opzicht van de vraag in 1999. De onderzoeksvragen zijn afgezet tegen de producten/diensten van het PBG . Door de genoemde bedragen in aflopende volgorde te sorteren kan een duidelijk beeld worden verkregen waar het zwaartepunt van de onderzoeksvragen ligt (groene cijfers). Dus in welke richting er gezocht moet worden naar nieuwe markten/klanten.

THEMA	MARKTEN (bestaand)	DIENSTEN (bestaand)
1. Duurzame bedrijfssystemen 2. Biologische teeltsystemen 3. Energie 4. Nutrienten en water 5. Virussen) 6. Aaltjes) ziekten en plagen 7. Schimmels) 8. Insekten) 9. Onkruiden 10. Emissie bestrijdingsmiddelen 11. Uitgangsmateriaal 12. Kwaliteit productie proces 13. Kostprijsbeheersing en bedrijfsvoering 14. Arbeid 15. Kwaliteitszorg 16. Ketenbeheer 17. Concurrentiekracht 18. Kennisdoorstroming	Glastuinbouw <ul style="list-style-type: none"> • Tuinders (groot) • Tuinders (klein) = LTO commissies • Toeleveranciers - Handel - Transport • Detaillisten • Veiling • EU • Overheid - Nationaal - Regionaal - Lokaal 	Bedrijfssystemen ontwikkelen Normering/protocollen Management ondersteuning Processturing (techniek/teelt) Emissie arme systemen ontwikkelen Beheersingstrategie Literatuurstudie Biologische agentia (ontwikkelen) Mechanische onkruidbestrijding (test) Nieuwe toedieningstechnieken ontwikkelen Detectietechniek Smaakonderzoek Consultancy Artikelen (in vakbladen) Boeken
	MARKTEN (Nieuw)	DIENSTEN (Nieuw)
	Spanje Synchronisatie bollen	Diagnostiek Ondernemings-managementconcepten Marktonderzoek Ruimtelijke ordening Gezondheid

Tabel 1 Overzicht markten en diensten, nieuw en bestaand

ACCOUNTMANAGEMENT

MARKTGERICHTHEID = KIEZEN VOOR KLANTEN = ONGEVRAAGD NAAR KLANTEN TOE GAAN

Klantbeheerder: medewerker die een groep klanten onder zijn hoede heeft/nieuwe klanten verwerft

Accountmanager: geeft leiding aan een groep klantbeheerders, verenigd in een sectie (sectiehoofd)

Accountmanagement: organisatievorm waarbij de activiteiten van de organisatie gegroepeerd worden rondom accounts.

Om accountmanagement geëffectueerd te krijgen binnen een organisatie moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan.

Adequaat klantbeheer

- Iedere projectleider moet klanten bezoeken (gevoel met de praktijk te houden, wisselwerking onderzoeker-klant)
- Iedere projectleider moet ongevraagd nieuwe klanten bezoeken
- Binnen secties en het A-team moet afgestemd zijn wat de A-klanten zijn
- Accountmanagers moeten onderling nauw contact hebben

Kracht van het PBG

Iedere medewerker (niet alleen klantbeheerders) moet bekend zijn met de sterkten van het PBG

- Het PBG werkt voor de hele keten in de glastuinbouw
- Het PBG is sterk in de integratie van diverse disciplines
- Het PBG biedt oplossingen ten aanzien van productontwikkeling en productieproces
- Het PBG biedt perspectief en rendement

Definitie A-klant

Een A-klant moet aan een aantal van de volgende voorwaarden voldoen:

1. het moet een partner zijn in ons onderzoek
2. het moet "klikken" en een langdurig contact moet mogelijk zijn
3. de klant moet over een voor het PBG interessant netwerk beschikken
4. de klant moet over een zekere status beschikken (kijk eens wie wij als klant hebben!)
5. de klant moet het PBG de mogelijkheid bieden tot verdere expertise-ontwikkeling (i.t.t. routine-onderzoek)
6. opdrachten moeten voldoende rendement opleveren

STAPPENPLAN IN DE SECTIE

Doel: te komen tot effectief klantbeheer

1. Stel aan de hand van de gegevens over kansrijke markten en producten (zie bijlagen) vast waar mogelijke nieuwe klanten te vinden zijn.
2. Stel vast of dit A-B-C klanten zijn
3. Stem dit af met andere secties
4. Wijs, in onderling overleg, klanten toe aan projectleiders, stel ook een vervanger aan
5. Bespreek in de sectie hoe je bij een klant "binnenkomt", wat zijn de ballonnen die je oplaat
6. Meldt dit aan M&C zodat zij dit door kunnen geven aan de recepties
7. Laat klantbeheerders een plan van aanpak maken (niet te ingewikkeld, ½ A-4tje per klant) met een tijdpad en houd mensen daar aan
8. Organiseer regelmatig overleg in je sectie over dit onderwerp
9. Bespreek dan problemen die zich voordoen, maar laat mensen ook successtories vertellen, zo kunnen mensen veel van elkaar leren.

Het eerste gesprek

Om een zo effectief mogelijk resultaat te verkrijgen van een gesprek met een klant zijn er een aantal belangrijke punten waar op gelet moet worden:

- Ken uw klant! Zorg dat je het nodige van het bedrijf weet. Vooral over de problemen van het bedrijf. Evt. kan M&C hierbij ondersteuning geven.
- Ken de cultuur van de organisatie, pas je optreden daarbij aan.
- Bedenk van tevoren wat je aan de orde wilt laten komen tijdens een gesprek
- Benoem concrete outputs = goed aangeven wat de opdracht oplevert voor de klant, er moeten duidelijke meetpunten zijn;
- Let ook op niet fysieke elementen zoals veiligheid en minder zorg voor de klant;
- Kom met ideeën die niet af zijn;
- Bedenk samen met de klant een oplossing;
- Bouw een vertrouwensrelatie op met de klant;
- Verwacht niet van het eerste gesprek een concrete opdracht;
- De aandacht moet vooral uitgaan naar het opbouwen van een goede relatie;
- Geef tijdens een eerste gesprek een bruikbare tip weg zodat de klant weet dat je zijn problemen begrijpt en kunt helpen bij een oplossing.
- Luister actief (= vat hetgeen de klant gezegd heeft kort samen, "dus als ik het goed begrijp heeft u vooral problemen met.....")
- Zeg geen negatieve dingen over PBG of collega's ✕

Het vervolg

- Kom gemaakte afspraken binnen de gestelde termijn na
- Offertes kun je brengen en toelichten, een andere optie is om een vervolgspraak te maken en enkele dagen daarvoor een offerte te sturen. De klant heeft dan ruggespraak kunnen houden en de gelegenheid om vragen voor te bereiden
- Stel na het eerste gesprek vervolgstappen vast en voer deze uit binnen de gestelde termijn.
- Maak van ieder bezoek een bezoekrapport
- Als een offerte niet gehonoreerd wordt of een klantencontact anderszins niet succesvol was geef dat ook aan. Anderen hoeven hier dan niet meer in te investeren ofwel kunnen leren van gemaakte "fouten". Een ander aspect is dat M&C kan onderzoeken in hoeverre er bepaalde tendensen zijn waar te nemen bij de niet-offertes.

BIJLAGEN

I. Ken uw klant

Een organisatie die structureel met klantbeheer bezig is heeft op de eerste plaats veel informatie over haar klanten. Bovendien is die informatie snel en makkelijk toegankelijk.

Zo'n organisatie kan probleemloos antwoord geven op de volgende vragen.

Hoeveel klanten heeft u?

Hoeveel % van uw klanten is tevreden?

Hoe snel worden klachten opgelost?

Hoeveel kost het als de organisatie een klant verliest?

Hoeveel % van de klanten zegt de relatie met de organisatie op uit ontevredenheid?

Hoeveel dagen training per jaar krijgen medewerkers met klantencontact?

Zo'n organisatie beantwoordt de volgende vragen met "ja".

Is het aantal aanspreekpunten voor de klant tot een minimum gereduceerd?

Zijn parkeerplaatsen voor de klant dichterbij de hoofdingang dan die voor de directie?

Wordt de telefoon in meer dan 95% van de gevallen binnen drie maal opgenomen?

Wordt de tevredenheid van interne afnemers gemeten?

Wordt het beleid ten aanzien van klanttevredenheid naar alle medewerkers gecommuniceerd?

Onderzoekt u minimaal eenmaal per jaar de tevredenheid van uw klanten?

Worden alle werknemers geïnformeerd over de resultaten van zo'n onderzoek?

Worden producten/diensten binnen de afgesproken termijn geleverd?

Zijn medewerkers met klantencontact vrij in het nemen van beslissingen om de klant tevreden te stellen?

Relatie thema's/klanten	Omzet	Relatie thema's/klanten
12. kwaliteit productieproces en product in de keten SRS Asparagus Nutsbedrijf Westland Prov.L. LASER/moerplant NVZP CPRO ISP/telers Prov. NH. Gem. Emmen Bedrijfsleven Greenery	1308396	3. Energie MJA-E Novem/PT Hoogendoorn
3. Energie NOVEM NOVEM/PT Nutsbedrijf Westland Gasunie/Nutsbedrijf Groeniet MJA-E CBA PT LBS afspraak MJA-E via IMAG Energie deifland MJA-E voorstel Hoogendoorn	1201451	1. Duurzame bedrijfssystemen g.t. EU Ito Prov. L Telers MPS Rabo Laser via teler MBT St. Lemna
4. Nutrienten Grodan/Substratus DIARP Hagelunie	1019447	4. Nutrienten EU Grodan DIARP Floriade RHP Laser/Hagelunie Analyse laboratoria
		12. Kwaliteit productieproces en product in de keten Prov. L PT via BGS PT via SRS Telers NVZP Van Zanten Research
		1028410

Relatie thema's/klanten	Omzet	Relatie thema's/klanten	Omzet
Vegobel Cultiflene Zoeibus DLV GLTO Rijkzwaan DLV-Emmen		Vermeerderaars Vermeerderaars NAK PT Prov. NH. Plantenkwekers	918000
1. Duurzame bedrijfssystemen g.t. EU Prov.L. Bedrijfsleven via PT SNP MPS Rabo LNV MBT LTO Lemna	926240	7. Schimmels EU Gewasbeschermingsmiddelenindustrie DIARP	
8. Insecten EU DIARP Entocare Koppert/Entocare	437897	8. Insecten EU DIARP Entocare Koppert/Entocare	437897
2. Duurzame bedrijfssystemen b.t. Prov. L	301665	2. Duurzame bedrijfssystemen b.t. Prov. L	301665
8. Insecten EU DIARP STW	415351	13. Kostprijsbeheersing en bedrijfsvoering FPO Asparagus	223121
Dow Agro Sciences DEMO-vogels Bayer		10. Bestrijdingsmiddelen en milieu Novem	136900
13. Kostprijsbeheersing/bedrijfsvoering Asparagus Gartenfrisch FPO IMAG Prov. Gron./RABO	393700	6. Virussen PT via IPO	124759
		15. Kwaliteitszorg FBO/LBO	49500

Relatie thema's/klanten	Omzet	Relatie thema's/klanten	Omzet
Greenery Mitox Consultants Pelikaan Toeleverings industrie Van Veen			
7. Schimmels EU DIARP Van Dijk healing Gewasbeschermingsmiddelenindustrie	299497		
2. Duurzame bedrijfssystemen b.t. Prov.L./Asp.	254350		
10. Bestrijdingsmiddelen en milieu NOVEM	134000		
15. Kwaliteitszorg Bedrijfsleven	129491		
18. Kennisdoorstroming LUW Verkoop brochures	34373		
5. Aaltjes Rechtbank Den haag Novartis Agro Benelux B.V. Agro Chemie	17946		
Totaal	6134232	Totaal	6715017

* toegezegd: 4.521.704

Klanten gerangschikt naar omzetgrootte

Omzet	Aantal klanten
250.000 - 1.000.000	5
150.000 - 250.000	5
100.000 - 150.000	8
50.000 - 100.000	15
25.000 - 50.000	11
< 25.000	34
Totaal	78

Klanten gerangschikt naar omzetgrootte

omzet	Aantal klanten
> 1.000.000	1
250.000 - 1.000.000	8
150.000 - 250.000	3
100.000 - 150.000	7
50.000 - 100.000	2
25.000 - 50.000	5
< 25.000	9
Totaal	35

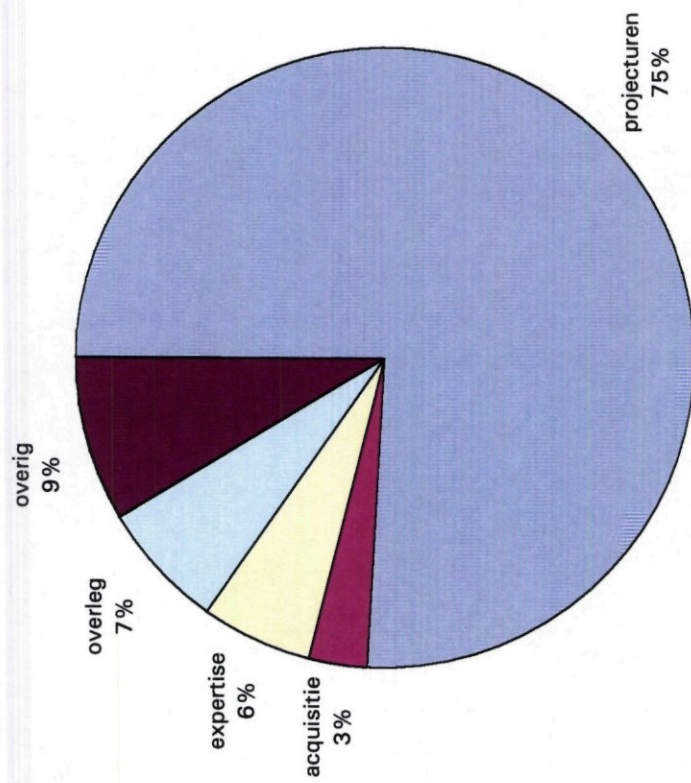
Overzicht kansrijke markten en nieuwe klanten PBG*
Tussen haakjes zijn de klantgroepen genoemd

	Primaire productie	Toeleveranciers	Veiling/handel	Detailhandel	Internationaal	Overig
K	Gewassen buiten LTO	Algemeen	Bloemenveiling Holland (groothandel)	Albert Heijn	Telersvereniging	Consumentenorga nisaties
L	commissies	Agrifirm		Vereniging van bloemisten	Cooperaties	Exporteurs
A	NVP	Soset Brinkman	Veiling Zon		Banken	Provincies
N	Projectgroep roos	(Voedings- en wortelmedia)				RABO
T	Suurbier	Gewasbescherming Biobest				Waterschappen/ Waterleidingmijnen
E	KP Holland	Veredeling/ Uitgangsmateriaal				
n	(Telersverenigingen)	De Ruiter Deliflor				
		Gebr. Man Eveleens Invitro Van Staveren				
		Energiebedrijven				
		Verzekeraars				
		Hagelunie				

Bron: workshop klantbeheer

Verwachte groei naar product/dienst 2001 - 2004			
	2001-2004		2001-2004
normering/protoc		normering/protoc insecticiden	+
normering/protoc gewasbesch mid		begeleiding gew cie	0
Beheersstrategie		beheers. strat. waterverontreiniging	0
beheers. strat. Virussen	++	nwe toedieningstechn ontw	0
biologische agentia (ontw)		mechanische onkruidbestrijding	-
artikelen (vakbl)		smaakonderzoek	0
Boeken		kwaliteitsarbeid criteria	-
Kwaliteitsmodellen		bedr. Kundige analyses	+
Begrotingsmodel		normering/protoc rassen	-
ond. Man. Concepten	++	normering/protoc prod kwal	--
Ketnemodel		normering/protoc bedrijf	+
Diagnostiek	++	normering/protoc nutriënten	--
ond man concepten		econ kengetallen	-
Marktonderzoek	+	normering/protoc waterverontreiniging	+
r.o.	+	normering/protoc nematiciden	0
Evb	-	brochures	0
beeldverw techn en toepass	+	normering/protoc herbiciden	+
beheers. strat. Plagen	+	groeimodellen	+
normering/protoc uitgangsmateriaal	+	normering/protoc fungiciden	0
coördinatie Inv progr		normering/protoc co2	-
beheers. strat. Nematoden	++	normering/protoc hulpmiddelen	-
managem onderst	+	normering/protoc vruchtkwaliteit	+
Gezondheid	0	literatuurstudie	+
normering/protoc biol mid	++	consultancy	++
Detectietechniek	0	combizorg	+
Bedrijfssystemen ontw	+	TOTAAL	
normering/protoc plantensensoren	+		
beheerstrategie afw.	0		
Kwaliteitszorgsyst	+	Toelichting	
normering/protoc substraten	0	++ = stijging groter of gelijk aan 20%	
beheers. strat. Schimmelziekten	+	+ = stijging 5 tot 20 %	
Emissiearmesyst ontw	+	0 = stijging of daling van max. 5 %	
processturing (techniek teelt)	0	- = daling 5 tot 20%	
Keteninformatie	0	-- = daling groter of gelijk aan 20 %	

Urenverdeling onderzoeksecties



Exclusief acquisitie voor PT = proefo.
Bron: Pacs