

De logistieke performance van het mechanisatiebedrijf

Een onderzoek naar de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf in relatie tot een veranderende markt en een kortere leveringsketen.

Mattheo van Stuijvenberg

Opleiding: Bedrijfskunde en Agribusiness

Major: Agrotechniek & management

Datum: mei 2018

Afstudeerdocent: Alfred Pot

Voorwoord

Als student van de Aeres Agrarische Hogeschool is het niet vreemd dat er een afstudeerwerkstuk wordt gemaakt over de agrarische sector. Mijn interesses liggen in de techniek en de mechanisatie en kunnen daarom niet ontbreken in dit onderzoek. De studie Agrotechniek en management bood de mogelijkheid om op procesniveau te denken. Die twee factoren, mechanisatie en procesbeheersing, waren de interesses die elkaar kruisten en dus terugkomen in dit onderzoek. De student, inmiddels werkzaam in de mechanisatiebranche, wil met dit onderzoek de branche beter leren kennen. Deze doelgroep is een belangrijk onderdeel in de agrotechnieksector. Als student wil ik dank betuigen aan een aantal mensen die mij gestimuleerd hebben door te blijven gaan met dit onderzoek. Allereerst mijn vrouw Margaret. Zij stimuleerde mij de studie af te maken en heeft meegekeken met dit onderzoek en kanttekeningen geplaatst waar nodig. Ten tweede wil ik mijn afstudeerdocent Alfred Pot bedanken voor de tijd die hij aan mij besteed heeft en voor de aanbevelingen die hij gaf in de eerste fase van het onderzoek. Zijn opmerkingen en kanttekeningen brachten dit onderzoek op het juiste niveau. Ook mijn mentor Liesbeth Meijer wil ik hierbij bedanken voor het stuk begeleiden en motiveren van dit onderzoek. Ze heeft de stimulans gegeven om het onderzoek tot een goed einde te brengen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting.....	4
Summary.....	6
Inleiding	8
Theoretisch kader.....	11
De performance objectives	11
Logistiek concept.....	16
Hoofd- en deelvragen.....	17
Onderzoeksmethode.....	19
De doelgroep	19
Materiaal	19
Interviews	20
Data-analyse.....	20
Onderzoeksresultaten.....	22
Conclusie en discussie.....	25
Nawoord	28
Bronnenlijst	29
Bijlage 1: Vragen en onderwerpen die betrekking hebben op het semigestructureerde interview	30
Bijlage 2: Interviews met betrokken personen van dit onderzoek	32

Samenvatting

Vanwege de vergevorderde mechanisatie, de toenemende wet en regelgeving en de matige marktprijzen zijn er veel ondernemers die de stekker uit hun bedrijf trekken. Het totaal aantal bedrijven in de agrarische sector die een producerende rol hebben neemt af. Ook het totale areaal landbouwgrond wordt minder. Dat houdt in dat bedrijven die blijven bestaan groter worden en door de toegenomen kennis over producten meer zijn gaan specialiseren en produceren. Kortweg, de markteisen veranderen en worden specifiek. Daarnaast zijn fabrikanten de laatste decennia gaan werken zonder importeur. Deze schakel wordt overgenomen door de fabrikant en mechanisatiebedrijf. Dat betekent dat de keten verandert. Wat de gevolgen van deze veranderingen zijn voor de logistieke performance van het mechanisatiebedrijf is onbekend.

Doel: Met dit onderzoek wordt ingezoomd op de positie van het mechanisatiebedrijf in de keten, acht nemend op de veranderende markteisen die eindgebruikers stellen. Door middel van interviews met eindgebruikers wordt onderzocht welke randvoorwaarden zij aan de hand van de performance objectives snelheid, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid, flexibiliteit en kosten stellen en hoe het mechanisatiebedrijf daarin van betekenis kan zijn. Eveneens wordt nagegaan of de positie van het mechanisatiebedrijf door de verandering in de keten en de veranderende markteisen versterkt of verzwakt wordt.

Doelgroep en methode: zeven eindgebruikers van het mechanisatiebedrijf hebben aan dit onderzoek deelgenomen. Dat zijn uitsluitend veehouders en akkerbouwers. Daarnaast zijn twee deelnemers betrokken uit een mechanisatiebedrijf. Hoewel mechanisatiebedrijven zich verspreid in het hele land bevinden, zijn in dit onderzoek de interviews beperkt tot de Flevopolder. Dit onderzoek was uitermate geschikt voor kwalitatief onderzoek. Het goed kunnen verzamelen van rijk materiaal in relatie tot de logistieke performance van het mechanisatiebedrijf was het uitgangspunt.

Dataverzameling en analyse: bij de interviews werd gebruik gemaakt van het semigestructureerde onderzoek. Alle interviews werden opgenomen met behulp van de opnamefunctie op de smartphone. Nadat alle interviews waren uitgewerkt, is de analyse tot stand gebracht. In die analyse werden drie hoofdonderwerpen behandeld in relatie tot de verkoop van een nieuwe machine. Het eerste deel betrof de performance objectives snelheid, kwaliteit, flexibiliteit, leverbetrouwbaarheid en kosten. Met als hoofdvraag welke performance objectives eindgebruikers belangrijk vinden en wat voor orderwinning of qualifying factoren daar aan worden gekoppeld. Het tweede deel behandelt de rol van het mechanisatiebedrijf en of er processen moeten veranderen als het gaat om de aankoop van een nieuwe machine en of de rol van importeur daarin terug te vinden is. Het derde deel behandelt de noodzaak van het mechanisatiebedrijf en of deze bestaansgrond heeft voor de toekomst. Daarnaast is onderzocht of de fabrikant rechtstreeks de eindgebruiker benadert in plaats van het mechanisatiebedrijf.

Resultaten: eindgebruikers hebben de performance objective kwaliteit allemaal beoordeeld als een performance objective die orderwinning factoren moet bezitten. Daartegenover hebben eindgebruikers Kosten nagenoeg allemaal beoordeeld als een performance objective die qualifying factoren moet bezitten. De andere performance objectives werden verschillend beoordeeld op orderwinning en qualifying factoren. Eindgebruikers ervaren geen verandering van logistieke rol die het mechanisatiebedrijf uitvoert. Wel wordt het mechanisatiebedrijf gezien als de schakel die de importeur over neemt. Aangegeven wordt dat de noodzaak van het mechanisatiebedrijf er is. Daarnaast is directe benadering vanuit de fabrikant niet aan de orde.

Conclusie: eindgebruikers beoordelen kwaliteit als de belangrijkste performance objective die orderwinning factoren moet bezitten in zowel de levering als wel de aftersales van een machine. De performance objective kosten is daarentegen afhankelijk van de andere vier performance objectives. De performance objectives snelheid, leverbetrouwbaarheid en flexibiliteit wordt beoordeeld afhankelijk van de bedrijfssituatie en het tijdsbestek waarin de aankoop bevind. Eindgebruikers zien de rol van het mechanisatiebedrijf niet veranderen als het gaat om de levering en aftersales van een nieuwe machine omdat ze voor de mechanisatie nog steeds afhankelijk zijn van de dealer. Wel wordt kennisoverdracht en voorlichting gezien als een factor die overgenomen moet worden van de importeur. De noodzaak van het mechanisatiebedrijf is nog steeds actueel. Eindgebruikers zien het mechanisatiebedrijf als partner voor hun mechanisatie en ervaren niet dat fabrikanten hen rechtstreeks benaderen. Vervolgonderzoek zou gedaan kunnen worden naar de logistieke performance specifiek met betrekking op de serviceverlening. Aan de hand van de vijf performance objectives kan beoordeeld worden wat de juiste logistieke performance zou moeten zijn in de serviceverlening.

Summary

In the last decenium, a lot of things has changed in agribusiness. The high degree of mechanization, the never ending stream of laws and regulations and low market prices are a reason many farmers were forced to stop their business. The total number of farms in The Netherlands is declining and even the total amount of acreage is slowly reduced too. The result of this is that residual farms are growing. Through the rising knowledge level about production methods and crops, farms are specializing. They demand unique mechanization. Market requirements have changed a lot in last decennia. Another important factor is the change of the supply chain. Manufacturers remove the importer for more efficient delivery trough the supply chain. Despite all those changes, no information about this process was available. Therefore more research was needed.

Purpose of research: this research take a close look at the dealer and his position in the supply chain. This in relation with the changing market requirements and the change of the supply chain itself. By means of interviews with the end users of the chain, the research is focused on the conditions required by end users and how the dealer can fulfill these conditions in the right way. This in close relation with the performance objectives speed, quality, dependability, flexibility and costs. Also a research on the dealers durability for the future is made.

Participant and procedure: seven farmers participated in this research. Two participants came from a local dealer. Consequently this results in nine participants in total for this research. This research was limited to participants from the Flevopolder because a dealer is also limited to his region. This research was extremely suitable for qualitative research. The possibility to collect high valuable material during interviews in relation with the logistic performance of the dealer was the base of this research.

Data collection and analysis: for this research the semi-structural interview method was used. During the interview the conversation was recorded by a smartphone. After the interviews al the conversations were worked out and analysis was possible. Three subjects were the core of the interviews in relation with the purchase of a new machine. First subject is the dealers performance objectives speed, quality, flexibility, dependability and costs. The main question is which performance objective is important for the end user and what kind of orderwinning or qualifying factors are associated which those performance objectives. The second part treated the logistic role of the dealer and which process need to be changed in relation with a new purchase of a machine. Also a study is made to what kind of role is taken over by the dealer from the disappearing importer. The third part treated the necessity of the dealer and the right to exist in the upcoming future. In this part is also examined how a manufacturer is approaching the end user directly without a dealer.

Results: all end users have rated the performance objective quality as an objective with orderwinning factors in itself. On the opposite is the performance objective cost. Almost every end user rated cost as an objective with orderwinning factors in itself. The remain performance objectives were rated differently. Not all end users experience change of the logistic role of the dealer. However, end users define the dealer as the link who is expected to takes over the role of the importer. The necessity of the dealer is existent by end users. Direct approach by manufacturers without a dealer isn't happening yet.

Conclusion: end users rated performance objective quality as the most important performance both in delivery and aftersales of a new machine. At the opposite is the performance objective costs which is rated as an objective that is depending on the other

four performance objectives. The performance objectives speed, dependability and flexibility is rated differently. Those are rated subsidiary of the situation and time frame of the end user. End user don't expect a change in the role of the dealer in relation of delivery and aftersales because they need a dealer for it. Even though the role of the importer is taken over by the dealer especially for knowledge and information. The necessity of the role of the dealer is not changed. The dealer is still a partner for the end user in relation to his mechanization machines.

A follow-up study is possible about the logistic performance specific for after sales and services. With the five performance objectives it will be possible to research the right service rate performed by the local dealer.

Inleiding

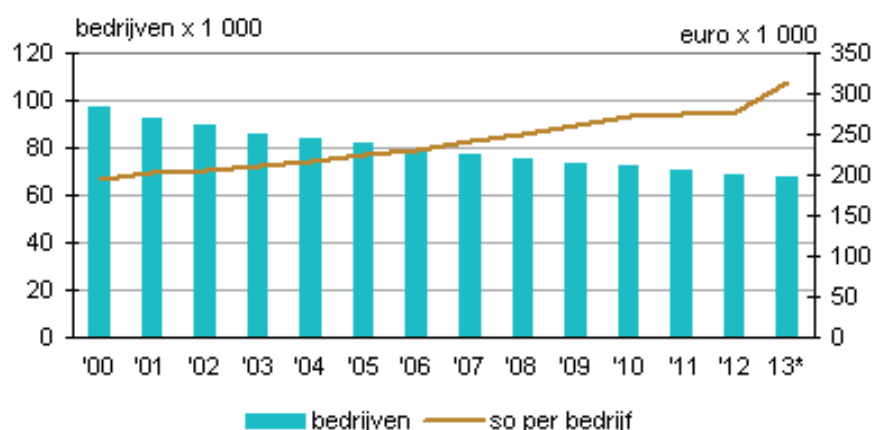
Processen en systemen veranderen in de loop van de tijd. Het aantal agrarische ondernemers verandert ook. Vanwege de vergevorderde mechanisatie, de toenemende wet en regelgeving en de matige¹marktprijzen, zijn er veel ondernemers die de stekker uit het bedrijf trekken. Het totaal aantal bedrijven in de agrarische sector die een producerende rol hebben neemt af².

Ook in de akkerbouw is die trend terug te zien (zichtbaar in figuur 1). Het totale areaal landbouwgrond wordt minder³. Daartegenover is het marktaanbod in producten gegroeid. Dat houdt in dat bedrijven die blijven bestaan groter worden en door de toegenomen kennis over producten meer zijn gaan specialiseren en

produceren. De samenstelling⁴ van de gewassen veranderd. Deze samenstelling ontwikkelt meer richting gewassen die qua mechanisatiegraad intensiever zijn. De eindgebruiker ziet daarom graag een machine die op zijn werkzaamheden is afgesteld. Met de vraag naar meer specifieke machines voor de eindgebruikers, neemt ook de logistieke uitdaging voor het mechanisatiebedrijf toe. De machines vragen meer logistieke aandacht, omdat ze niet op voorraad worden geproduceerd en in veel gevallen afwijkende onderdelen ten opzichte van de standaardmodellen hebben. Het mechanisatiebedrijf wordt door de fabrikant in staat geacht de machine te verkopen aan de eindgebruiker en de aftersales te waarborgen. Het mechanisatiebedrijf moet vanwege haar middenpositie in de keten haar logistieke rol uitvoeren, waarbij de eindgebruiker tot ver in de productie invloed heeft op het gewenste product. Die logistieke rol bestaat uit vijf doelstellingen. De zogenaamde performance objectives bestaan uit: snelheid, kwaliteit, flexibiliteit, leverbetrouwbaarheid en kosten. Daarop kan het

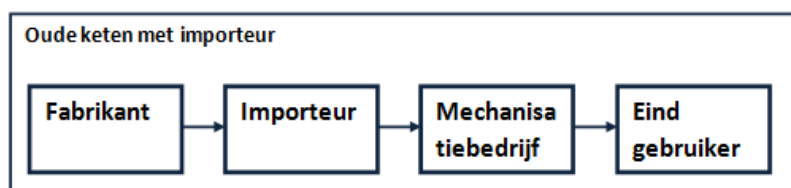
mechanisatiebedrijf beoordeeld worden. Echter, deze rol verandert in de loop van de tijd vanwege markteisen die eindgebruikers stellen. Gevolg daarvan is dat de keten veranderd om de

logistieke rol te vereenvoudigen en efficiënter te maken. In eerste instantie bestond de keten voor het merendeel van de mechanisatiebranche uit viertal schakels wat ook zichtbaar is in figuur 2. De eerste schakel bestond uit de fabrikant. Deze ontwikkelde en produceerde de machines. De fabrikant had in verscheidene landen een importeur die de machines inkocht en importeerde. Deze werden vervolgens door het mechanisatiebedrijf



Bron: CBS

Figuur 1: Het aantal bedrijven neemt af maar de productie is



Figuur 2: Keten met importeur

¹<http://www.melkvee.nl/nieuws/7947/cbs--inkomsten-landbouw-blijven-achter-bij-productiestijging>

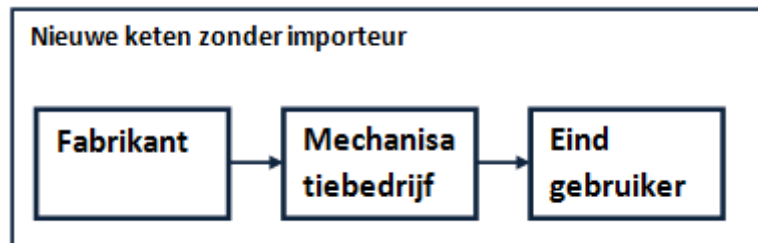
²<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/landbouw/publicaties/landbouw-vogelvlucht/default.htm>

³<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Akkerbouw>

⁴<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2014/26/afname-aantal-boerenbedrijven-zet-door>

afgenomen. Vervolgens eindigde de machine bij de eindgebruiker. Elke schakel had zijn eigen logistieke functie.

Veel fabrikanten zijn de laatste decennia gaan werken zonder importeur. Deze schakel wordt overgenomen door de fabrikant en die levert direct aan het mechanisatiebedrijf, zichtbaar in figuur 3. In Nederland waar het aantal mechanisatiebedrijven per regio hoog is, werkt de fabrikant met zogenaamde hoofddealers. De fabrikant selecteert een aantal hoofddealers binnen een bepaalde regio, die vervolgens weer aan subdealers de machines leveren. Op deze wijze wil de fabrikant een kostenbesparing genereren. Doordat de logistieke lijnen korter zijn, kan er sneller en efficiënter geleverd worden aan het mechanisatiebedrijf. In logistiek opzicht brengt het ook voordelen met zich mee, omdat de machines



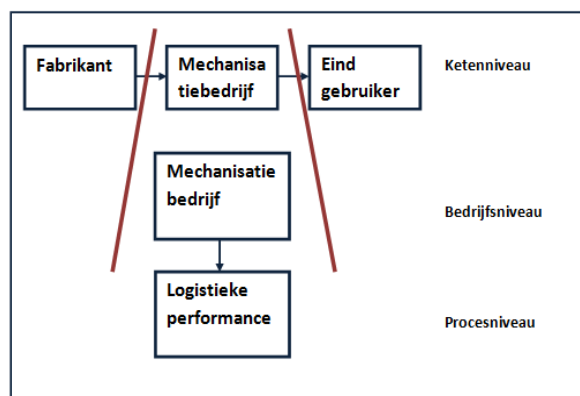
Figuur 3: Keten waarbij het mechanisatiebedrijf de spilfunctie heeft

direct vanuit de productie naar het mechanisatiebedrijf gaan. De bekende merken zoals John Deere, Agco groep en New Holland werken met andere structuren om het distributienetwerk te verbeteren. John Deere⁵ heeft 8 hoofddealers in Nederland die alle provincies bestrijken. Onder die hoofddealers bevinden de subdealers. Op deze wijze probeert John Deere haar distributienetwerk te optimaliseren. Machineconcern Agco⁶ werkt samen met de Mechangroep. Hierbij functioneert de Mechangroep als de distributeur van de merken die Agco voert, namelijk: Fendt, Valtra, Massey Ferguson, Fella en Challenger. Voor deze merken met hun afzonderlijke dealernetwerk is de Mechangroep op sommige uitzonderingen na de importeur. New Holland werkt met vier volumedealers die vervolgens leveren aan subdealers. Op deze manier wil New Holland de relatie met de eindgebruikers versterken. Eindgebruikers zijn kritischer geworden en minder trouw aan een merk. Deels wordt de keuze beïnvloed door de logistieke prestatie (performance) van het mechanisatiebedrijf zoals levertijd, flexibiliteit, enz. (Slack and Lewis, 2011). Als het mechanisatiebedrijf niet de juiste logistieke performance richting de eindgebruiker ten uitvoer brengt, heeft

dat een negatief effect op de ervaring tussen bedrijf en eindgebruiker. Een mogelijk gevolg is dat de eindgebruiker de koop uitstelt, niet bestelt of naar de concurrent gaat. Deze logistieke performance bestaat uit een vijftal performance objectives⁷ (prestatiedoelstellingen) die bij de wensen van de eindgebruiker omtrent de levering van een product of dienst aansluit.

Vooralsnog is er geen onderzoek bekend naar de logistieke performance van het mechanisatiebedrijf waarbij specifiek wordt gekeken naar de wensen van de

eindgebruikers in relatie tot de veranderende markt en waarbij de keten korter wordt. Er is zeer weinig geschreven over de randvoorwaarden die eindgebruikers stellen ten opzichte van de logistieke performance en hoe het mechanisatiebedrijf dat moet



Figuur 4: Relevantie schematisch weergegeven

⁵ <http://www.mechaman.nl/landbouwmechanisatie/2010/10/13/john-deere-wil-megadealers/>

⁶ <http://www.grondig.com/artikel/agco-toont-vertouwen-mechan-groep>

⁷ Slack and Lewis, 2011, P 53

implementeren. Daarnaast is het onbekend wat verandering in de keten doet met de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf. De logische en belangrijke vraag daarbij is of de positie van het mechanisatiebedrijf wordt versterkt of verzwakt.

Met dit onderzoek wordt ingezoomd op de positie van het mechanisatiebedrijf in de keten, acht nemend op de veranderende markteisen die eindgebruikers stellen. Figuur 4 geeft dit schematisch weer. Door middel van interviews met eindgebruikers is onderzocht welke randvoorwaarden zij aan de hand van de performance objectives stellen en hoe het mechanisatiebedrijf daarin van betekenis kan zijn. Eveneens wordt nagegaan of de positie van het mechanisatiebedrijf door de verandering in de keten en de veranderende markteisen versterkt of verzwakt wordt.

Theoretisch kader

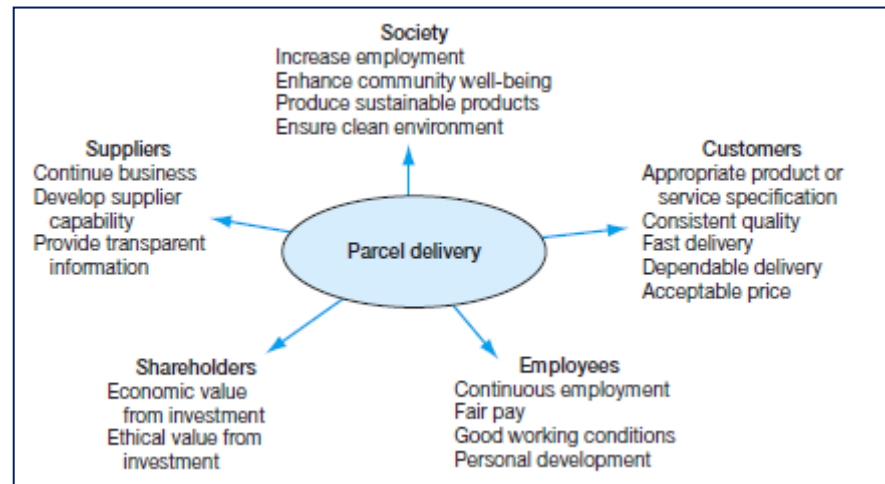
Omdat er zeer weinig bekend is over de randvoorwaarden die eindgebruikers stellen in relatie tot de performance objectives is literatuurstudie op zijn plaats. De performance objectives zullen eerst inzichtelijk gemaakt moeten worden alvorens deze te kunnen gebruiken in de interviews met de eindgebruikers. Het theoretisch kader behandelt in de eerste plaats de performance objectives die gebruikt worden in voor dit onderzoek. In de tweede plaats worden het logistiek concept beschreven om de bedrijfsmatige kant van het logistieke proces toe te lichten.

De belangrijkste bron voor dit onderzoek is Operations Strategy⁸(Slack and Lewis, 2011). Elk bedrijf is bezig met activiteiten (operations) om de voortgang van het bedrijf te

garanderen. De activiteiten bestaan uit processen en middelen die aangestuurd moeten worden. Daarbij moet het bedrijf rekening houden met de verschillende stakeholders (belanghebbenden) zoals weergegeven is in figuur 5.

Belangrijkste stakeholders die in dit onderzoek terug komen

zijn de eindgebruikers (customers) maar ook de fabrikanten (suppliers). Het mechanisatiebedrijf kan niet werken zonder eindgebruikers. Anderzijds is de fabrikant een belangrijke stakeholder want zonder de productie van producten kan het mechanisatiebedrijf haar eindgebruikers niet bedienen.



Figuur 5: Stakeholders

De performance objectives

De eindgebruikers zijn een zeer belangrijk onderdeel van de markt. Deze hebben grote invloed op de operations van het bedrijf. Het bedrijf moet met de vijf performance objectives snelheid, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid, flexibiliteit en kosten tegemoet komen aan de logistieke behoeften van de markt. Om de operations strategie effectief toe te passen, is het nodig deze prestaties te toetsen. De operations strategie heeft betrekking op de algemene strategie van het bedrijf op langere termijn. Deze strategie is ontworpen om de effectiviteit van de productie te maximaliseren tegen zo laag mogelijke interne kosten. Hiervan maken de performance objectieives deel uit. Logischerwijs is het nodig om de stakeholders bij dit toetsingsproces te betrekken, maar in de praktische zin hebben bedrijfsactiviteiten behoefte aan nauwer geformuleerde doelen. Hierbij zijn de performance objectives in logistiek opzicht meetbare prestatiedoelen voor een bedrijf. Via deze performance objectives kan een bedrijf de veranderende markt benaderen en inspelen op veranderingen. In tabel 2.1 zijn de operationele middelen versus de markteisen beschreven van de vijf prestatiedoelstellingen.

⁸ Operations Strategy, Nigel Slack and Michael Lewis, Third edition 2011, Pearson education limited.

Tabel 1: Operationele middelen versus markteisen van de performance objectives⁹

Operationele middelen	Prestatie Doelstelling	Markteisen
Snellere doorvoertijden	Snelheid	Korte levertijden/wachttijden
Minder wachtrijen		Snelle reactie op verzoeken
Lagere overheadkosten		
Lagere verwerkingskosten		
Reproductieve kosten	Kosten	Lage prijzen
Hogere marge		
Foutloze processen	Kwaliteit	Hoge specificatie producten en diensten
Minder hinder en complexiteit		Foutloze producten en diensten
Betere interne betrouwbaarheid		Betrouwbare producten en diensten
Lagere verwerkingskosten		
Hoog vertrouwen in operationele betrouwbaarheid	Leverbetrouwbaarheid	Op tijd leveren/ aankomst product of dienst
Meer interne stabiliteit		Kennis van levertijden
Lagere verwerkingskosten		
Minder risico		
Beter reactievermogen op onverwachte veranderingen	Flexibiliteit	Frequent nieuwe producten/diensten
Lagere verwerkingskosten		Breed scala aan producten/diensten
Betere respons op tal van activiteiten		Volumeaanpassingen
		Leveringsaanpassingen

Snelheid

Dit is de tijd die nodig is van het begin tot eind van een operationeel proces. Dit proces kan opgedeeld worden in de externe kant, waarbij de eindgebruiker een bepaald product vraagt en deze op een bepaalde tijd ontvangt. De interne zijde beheerst het proces binnen de organisatie: materiaal stroomt in een organisatie en vertrekt als gereed product. Ook andere processen horen daarbij, zoals de tijd die nodig is om de wens van de eindgebruiker te achterhalen, wachtrijen binnen de productie, levertijden van de materialen, de uitlevertijd, het transport, de installatie van het product of uitvoer van de dienst. Met betrekking tot het mechanisatiebedrijf zijn de volgende zaken belangrijk. Het mechanisatiebedrijf is geen productieonderneming in de zin van fabricage van machines. Veelal gaat het om het afleveringsklaar maken van de machine waarbij de laatste wensen van de eindgebruiker zijn verwerkt en toegepast. Ook de serviceverlening (aftersales) is een belangrijk proces die bij de performance objective betrokken moet worden. Bij deze processen bestaan wachtperiodes en levertijd van modules/systemen, transport, etc., maar wel met behoud van de externe en interne zijde zoals hierboven beschreven.

Kosten

Dit betreft de financiële input die er in elk proces voor zorgt dat producten en diensten geproduceerd worden. Deze kosten kunnen onderverdeeld worden in een drietal kosten:

⁹ Slack and Lewis, 2011, P 53

Operation expenditures: dit zijn de kosten die nodig zijn om de voortdurende productie operationeel te houden. Bijvoorbeeld arbeid, huur, materialen, etc. Deze kosten worden vaak berekend in kosten per unit.

Capitalexpenditure: het vermogen om productiefaciliteiten te bekostigen, zoals land, gebouwen, machines, voertuigen etc.

Workingcapital: het vermogen dat nodig is om in het tijdsverschil tussen de gelduitstromen en geldinstromen te kunnen functioneren. Kortweg, de vraag die nodig is om als onderneming te kunnen draaien.

De punten die hierboven zijn beschreven, hebben voor de wensen van de eindgebruiker een secundaire rol. Ze zijn voor de eindgebruiker niet zozeer van belang. Daarom worden de kosten in relatie tot de eindgebruikers anders beoordeeld. De eindgebruiker zal de kosten beoordelen op basis van de vier andere performance objectives. De prijs is wat dat betreft een afwijkende performance objective omdat eindgebruikers een bepaalde mate van snelheid, leverbetrouwbaarheid, kwaliteit en flexibiliteit willen tegen zo laag mogelijke kosten.

Kwaliteit

Kwaliteit is onder te verdelen in enerzijds de (hoge) specificatie van het product of dienst (laagsegment, middensegment, topsegment). Anderzijds moet het product doen wat volgens de specificaties is aangegeven. Kwaliteit is onder te verdelen in een harde en een zachte zijde, zie tabel 2.2.

Tabel 2: Kwaliteit verdeeld in harde en zachte zijde.

Harde zijde	Zachte zijde
Kenmerken	Behulpzaamheid
Prestaties	Aandacht
Betrouwbaarheid	Communicatie
Schoonheidsleer	Vriendelijkheid
Veiligheid	Gebruiksvriendelijkheid
Volledigheid	

Over het algemeen is de harde zijde meer gericht op harde feiten (objectief) en de zachte zijde gericht op de ervaring/mening van de consument/gebruiker (subjectief). Met betrekking tot het mechanisatiebedrijf is kwaliteit van de diensten en service een hele belangrijke factor. De producten die verkocht worden moeten voldoen aan de kwaliteitseisen, maar de nadruk ligt op de zachte zijde van deze performance objective. Als het mechanisatiebedrijf de performance zo inzet dat de eindgebruiker voldoende aandacht wordt gegeven en dat het personeel vriendelijk en behulpzaam is, dan voelt deze een bepaalde performance die hem tevreden stelt. Helemaal als het mechanisatiebedrijf in staat is zijn probleem op te lossen. Bepaalde eindgebruikers kiezen mogelijk bewust voor een mechanisatiebedrijf dat die performance bezit.

Leverbetrouwbaarheid

Het nakomen van leveringsbeloften is een belangrijke performance objective. Leverbetrouwbaarheid samen met de snelheid vormt de leveringsprestatie. Voor elk bedrijf is dit een factor waarbij waargemaakt moet worden wat gezegd is. Sommige bedrijven verlengen de levertijd om te kunnen voldoen aan de leverbetrouwbaarheid. Men creëert wat meer marge in de levertijd om eventuele tegenslagen op te kunnen vangen. Echter, wordt dan als nog te laat geleverd dan is de leverbetrouwbaarheid

slechter. Gevaar is dat alsnog het hele proces langer gaat duren dan nodig is en de efficiëntie gaat mogelijk achteruit. Een snelle throughput staat voor betrouwbaarheid.

Tabel 3: Leverbetrouwbaarheid = afgesproken levertijd – werkelijke levertijd

Uitkomst	
0	Geleverd op afgesproken tijd
<0	Vroeger geleverd dan afgesproken
>0	Later geleverd dan afgesproken

Levertijd is voor de eindgebruiker een ander begrip dan voor het bedrijf. Voor de eindgebruiker is de levertijd de levertijd van de fabrikant inclusief de werkzaamheden en diensten van het bedrijf. Voor het bedrijf is de levertijd de tijd vanaf de plaatsing van de order tot de levering van het product. Om leverbetrouwbaarheid te meten is levertijd een wezenlijk onderdeel. Om betrouwbaar de levertijd te meten, moet het bedrijf uitgaan van de levertijd in de ogen van de eindgebruiker. Voor het mechanisatiebedrijf is de leverbetrouwbaarheid van belang voor de onderdelenvoorziening en aflevering van nieuwe machines. De kennis over de levertijd is belangrijk. Met name bij uitval van een machine waarbij met spoed onderdelen geleverd moeten worden. Bij nieuwe machines is het belangrijk dat de levering plaatsvindt op de afgesproken tijd. Een eindgebruiker heeft baat bij een levering op de tijd dat de machine niet direct nodig is, bijvoorbeeld voor de oogstperiode. Het leveren tijdens een oogstperiode is mogelijk, maar zal een hoge graad van serviceverlening eisen.

Flexibiliteit

De hamvraag bij deze performance objective betreft in hoeverre de onderneming in staat is zich aan te passen aan de verschillende situaties, het innemen van verschillende posities en het doen van verschillende activiteiten? Kosten en tijd zijn daarbij de frictie-elementen. Flexibiliteit is onder te verdelen in twee onderscheiden zaken: range flexibiliteit, waarbij beoordeeld wordt in hoeverre een activiteit kan worden veranderd. Daarnaast de response flexibiliteit, waarbij beoordeeld wordt hoe snelle activiteit kan worden veranderd. De totale operationele flexibiliteit wordt bepaald door de vier volgende soorten flexibiliteit: productflexibiliteit, mixflexibiliteit, volumeflexibiliteit en leveringsflexibiliteit. Deze vier soorten zijn weer onderscheiden in de range- en responseflexibiliteit. Range- en responseflexibiliteit hebben voor het mechanisatiebedrijf een andere uitvoering dan voor een productiebedrijf. Voor een productiebedrijf is het aanpassen van de productielijn veel lastiger. Voor het mechanisatiebedrijf is het veel gemakkelijker om te wisselen van uitvoering vanwege de dynamiek binnen het bedrijf. Een productiebedrijf heeft bij de wijziging van het productieprogramma te maken met 'omsteltijden'. De omsteltijd is de tijd die nodig is om het productieprogramma aan te passen aan de nieuwe situatie. Dit kost tijd en geld, omdat de productie stil komt te liggen. Een mechanisatiebedrijf heeft geen last van omsteltijd in het productieprogramma, omdat in de meeste gevallen de order klant specifiek is. Daardoor zal een mechanisatiebedrijf flexibeler moeten zijn dan een productiebedrijf. Een mechanisatiebedrijf moet in de serviceverlening creatief en oplossingsgericht werken. Daarom is flexibiliteit een belangrijk onderdeel van de uitvoering. Een orderwijziging op een later moment in het orderproces zal geen grote gevolgen moeten hebben, mits de fabrikant of leverancier hierin mee kunnen schakelen. Flexibiliteit hangt eveneens samen met de regelcapaciteit van de werknemers. De regelcapaciteit van een bedrijf

wordt bepaald door de mate waarin besluitvorming en probleemoplossend vermogen is gedecentraliseerd.

Klantengroep

Elke onderneming heeft een doelgroep waarop het zich focust. Deze groep eindgebruikers bevindt zich ergens in de markt, haar marktpositie. Hierin veranderen continu zaken, zoals de wens van de eindgebruiker en ook de positie in de keten. De onderneming zal daarop moeten inspelen. Het moet competitieve factoren bezitten om deze doelgroep te benaderen waarbij het meerwaarde kan genereren. Eveneens moet het concurreren met de bedrijven in de omgeving. Competitieve factoren zijn factoren waarbij de eindgebruiker zaken kan ervaren of waarnemen. Competitieve factoren die bijvoorbeeld bij de doelstelling kwaliteit horen zijn professionaliteit van het personeel, de volledigheid en nauwkeurigheid van informatie, percentage producten/diensten die voldoen aan de specificaties. Competitieve factoren¹⁰ worden verdeeld in twee hoofdfactoren:

Order-winning factor: deze factor heeft een belangrijke rol in de orderwinning van het bedrijf. De order-winning factor heeft een reden in zich om het product bij het mechanisatiebedrijf te kopen. Het verbeteren van deze factor geeft veel potentieel voor nieuwe orders.

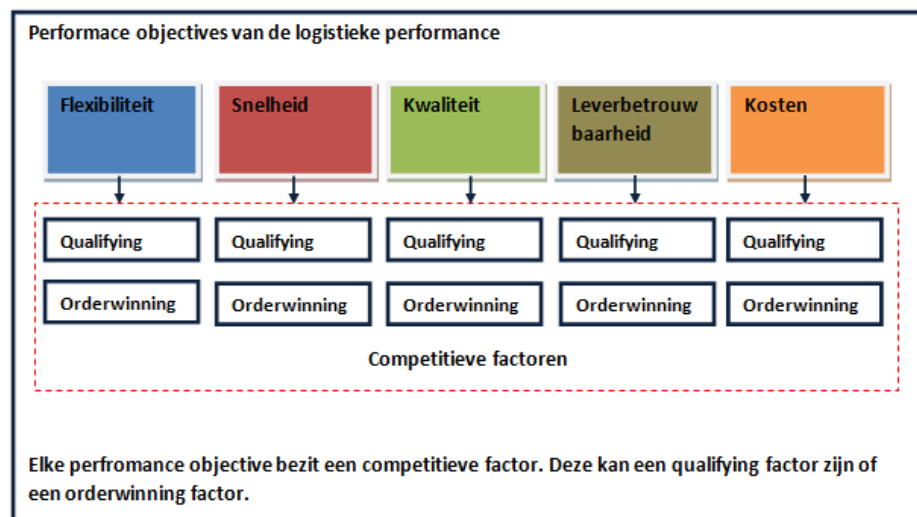
Qualifying factor: de qualifying factor moet een bepaald niveau hebben, wil het een rol spelen in de aankoopbeslissing van de eindgebruiker. Deze factor garandeert niet dat de eindgebruiker bij de onderneming een aankoop doet, maar kan daar wel invloed op hebben. Het verbeteren van deze factor levert daarom niet direct nieuwe orders op.

Ten slotte hebben twee zaken grote invloed op de performance objectives. Ten eerste de invloed van de eindgebruiker waarbij de vraag is in hoeverre zij belang hechten aan een gestelde prestatie. Ten tweede de invloed van de concurrent. Hoe is de prestatie van het mechanisatiebedrijf ten opzichte van de concurrenten?

Concreet moet er gewerkt worden aan de prestatie die de klant belangrijk vindt en de prestatie waarop de onderneming slechter scoort dan de concurrenten. Voor het onderzoek zijn dus de performance objectives

belangrijk om te bepalen hoe de

eindgebruiker kijkt naar het mechanisatiebedrijf op logistiek niveau. De logistieke performance wordt gevormd door de vijf performance objectives snelheid, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid, flexibiliteit en kosten. Elke performance objective moet bepaalde competitieve factoren bezitten. Deze competitieve factoren worden verdeeld in orderwinning factoren en qualifying factoren. In figuur 6 is dit schematisch weergegeven. Om er achter te komen welke performance objectives voor de doelgroep belangrijk zijn en welke competitieve factoren ze daaraan gekoppeld zien, is het



Figuur 6: Performance objectives

¹⁰ Slack and Lewis, 2011, P56

noodzakelijk om in de gesprekken met eindgebruikers daarover te praten en het te analyseren. De competitieve factoren in combinatie met de performance objectives zijn voor het mechanisatiebedrijf de factoren waarop het zich wat betreft de logistieke rol kan onderscheiden.

Logistiek concept

Visser en van Goor¹¹ beschrijven verschillende ketens. De keten of wel het distributiekanaal hebben twee betekenissen. Ten eerste commercieel waarbij twee onderdelen een belangrijke rol spelen. Dit zijn de kanaalkeuze en de distributiespreiding. Ten tweede logistiek waarbij voorraden, distributie en planning, transport, maar ook vestigingsplaat, interne magazijnfuncties en warehousemanagement systemen een belangrijke rol spelen. Het Klant Order Ontkoppel Punt¹² (KOOP: het punt waarop de wens van de eindgebruiker nog invloed heeft op productie) is in de mechanisatiebranche belangrijk. Veel nieuwe machines worden op order geproduceerd waarbij de wensen van de eindgebruiker verwerkt worden tijdens de productie. Het mechanisatiebedrijf speelt een belangrijke rol in de aflevering van de machine. Bijvoorbeeld als het gaat om een aflevering van een trekker. Een trekker heeft veel functies en moet veel soorten koppelingen maken met verschillende werktuigen. Dat heeft invloed op de keuze van de eindgebruiker, omdat de trekker van merk A een koppeling moet maken met werktuig van merk B.

In het logistieke concept zijn veel overeenkomsten met de logistieke performance, zoals beschreven in het voorgaande gedeelte. Elke performance objective dient een extern en intern doel. Het logistieke concept functioneert als ontwerp van de inrichting van de logistieke functie in een organisatie. Visser en van Goor beschrijven in het boek Werken met logistiek¹³ de functie van het logistieke concept. De vraag hoe het concept in de onderneming toegepast moet worden en op welke manier deze beheerst moet worden, is de kern. Het logistieke concept bevat zowel de interne als de externe doelstellingen. De aanleiding om goed te kijken naar de logistieke doelstellingen komt vaak voor uit onvrede over de huidige externe/interne logistieke prestatie van de onderneming.

Het logistieke concept heeft vier aandachtsgebieden, zoals weergegeven in figuur 7.

Fysieke inrichting: de fysieke kenmerken van de faciliteiten die direct invloed hebben op het bewerken, verplaatsen en opslaan van goederen.

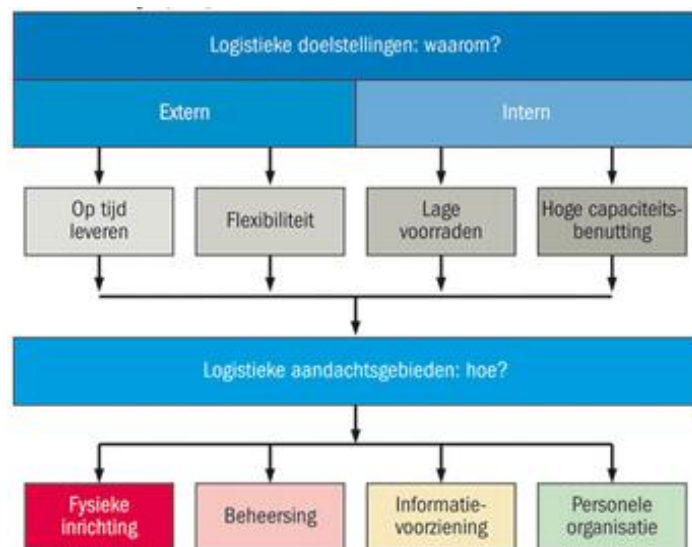
Beheersing: de beheersing van het primaire proces (planning, aansturing, etc.).

Informatievoorziening: een adequaat informatiesysteem dat de goederenstroom kan volgen.

Personele organisatie: effectieve coördinatie tussen de logistiek en andere functies binnen de organisatie.

In deze bron zit gedeeltelijk

overlap met de performance objectives van Slack and Lewis. Het begint eveneens met de



Figuur 7: Structuur logistiek concept

¹¹ Visser en van goor, werken met logistiek

¹²Oteman, Logistiek een bedrijfskundige benadering

¹³ Werken met logistiek, Vissr en van Goor, zesde druk 2011, Noordhoff uitgevers.

logistieke doelstellingen, maar werkt dat vervolgens uit richting de bedrijfsmatige uitvoering. Het onderzoek richt zich met name op de wens van de eindgebruiker versus logistieke performance per objective. Vanwege de afbakening van het onderzoek zal deze bron minder bruikbaar zijn. Uit de voorgaande literatuurstudie is duidelijk geworden dat het mechanisatiebedrijf door middel van de performance objectives en de competitive factoren haar logistieke performance in de keten kan verbeteren. In het onderzoek zal gezocht worden naar de competitieve factoren in combinatie met de performance objectives die de logistieke performance van het mechanisatiebedrijf moet verbeteren. In dit onderzoek wil de onderzoeker het vraagstuk sector-breed oppakken. Met behulp van de literatuurstudie wordt een richtlijn uitgezet die voor meerdere mechanisatiebedrijven toepasbaar is.

Hoofd- en deelvragen

Door veranderingen in de markt en de veranderde wens van de eindgebruikers, is het speelveld er nu heel anders uit komen te zien dan tien jaar geleden. Ook binnen de keten van fabrikant tot afnemer is veel verandering te bespeuren. Veel fabrikanten halen de schakel van importeur uit de keten om sneller en doeltreffender te kunnen leveren. Het is dan ook terecht om in dit onderzoek te kijken naar het bestaansrecht van het mechanisatiebedrijf dat als logistieke schakel functioneert tussen fabrikant en afnemer. Aangezien er in de literatuur geen directe relatie te vinden is met de logistieke performance van het mechanisatiebedrijf, wordt in deze situatie het 'knowledge gap' zichtbaar. Dit onderwerp behoeft meer onderzoek, omdat de logistiek een belangrijke rol speelt in de mechanisatie. De logistieke performance hangt nauw samen met de wens van de eindgebruiker. Anders verwoord: de eindgebruiker stelt logistieke voorwaarden waaraan een mechanisatiebedrijf moet voldoen. Het mechanisatiebedrijf moet zich daarop aanpassen. Voor een goede implementatie van de wens van de eindgebruiker binnen de logistieke keten, is het dus belangrijk om te onderzoeken wat deze randvoorwaarden zijn. Het moet beginnen bij de eindgebruiker, omdat deze het proces in gang zet. De eindgebruiker verlangt een product of dienst van het mechanisatiebedrijf. Daarbij moet het mechanisatiebedrijf zich voortdurend afvragen waarom de eindgebruiker bij haar zaken wil doen en hoe het in de toekomst de eindgebruikers kan blijven bedienen.

De hoofdvraag luidt als volgt voor dit onderzoek:

Aan welke logistieke performance moet het mechanisatiebedrijf voldoen om het bestaansrecht in de toekomst te garanderen?

Het mechanisatiebedrijf moet voldoen aan de logistieke performance die eindgebruikers wensen. Deze performance is te beoordelen door middel van de performance objectives in combinatie met de competitieve factoren beschreven in hoofdstuk 2. De centrale vraag is op te delen in een drietal onderzoeksvragen.

Onderzoeksvraag1: Welke logistieke randvoorwaarden stelt de eindgebruiker in relatie tot het mechanisatiebedrijf ?

Als het mechanisatiebedrijf weet welke logistieke randvoorwaarden de eindgebruiker stelt, dan is het noodzakelijk een terugkoppeling te maken naar de keten. De logistieke performance die de eindgebruiker belangrijk vindt, moet geïmplementeerd worden in de processen van het mechanisatiebedrijf en de leveranciers.

Onderzoeksvraag 2: Hoe vinden de eindgebruikers dat de logistieke performance geïmplementeerd moet worden in de processen van het mechanisatiebedrijf?

Door de wensen van de eindgebruiker te implementeren binnen de processen van het mechanisatiebedrijf, zal deze beter geholpen kunnen worden. De vraag daarbij is of de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf veranderd.

Onderzoeksvraag 3: Is de logistieke functie van het mechanisatiebedrijf sterk genoeg om in de toekomst te kunnen blijven bestaan?

Het onderzoek beschrijft in eerste instantie de wensen van de eindgebruiker in relatie tot de performance objectives. Deze wensen moeten geïmplementeerd worden binnen de processen van het mechanisatiebedrijf om de functie binnen de keten te versterken.

Daarna kan de vraag gesteld worden of de logistieke functie sterk genoeg is binnen het mechanisatiebedrijf om in de toekomst te kunnen blijven bestaan en of de noodzaak van het mechanisatiebedrijf sterker is geworden.

Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek werd de eindgebruiker actief benaderd. Volgens Bleijenbergh¹⁴ wordt bij kwalitatief onderzoek bronmateriaal verzameld dat betrekking heeft op een bepaalde periode, waarbij de mogelijkheid ontstaat om een uitspraak te kunnen doen over een ontwikkeling of proces. Het onderzoek is op dezelfde wijze uitgevoerd. De aanpak wordt nu als volgt beschreven: de doelgroep, materiaal, interviews en de data-analyse

De doelgroep

Zoals in de deelvragen aangegeven zijn de eindgebruikers van het mechanisatiebedrijf de doelgroep voor dit onderzoek. Dat zijn uitsluitend veehouders en akkerbouwers. Hoewel de doelgroep breder is van het mechanisatiebedrijf, is bewust gekozen om alleen akkerbouwers en veehouders te interviewen. De reden is dat deze eindgebruikers voor verreweg de meeste mechanisatiebedrijven het grootste deel van het totaal aantal eindgebruikers uitmaakt. Een andere reden is dat akkerbouwers en veehouders de daadwerkelijke eindschakel vormen in de keten en daarmee een zuivere bron zijn voor dit onderzoek. Eveneens zijn twee interviews gehouden bij verschillende mechanisatiebedrijven om ook vanuit het perspectief van het mechanisatiebedrijf een beeld te krijgen. Hoewel mechanisatiebedrijven zich verspreid in het hele land bevinden, zijn in dit onderzoek de interviews beperkt tot de Flevopolder, omdat een mechanisatiebedrijf hoofdzakelijk haar regionale eindgebruikers bediend en niet landelijk opereert. Het is dan ook niet passend om landelijk een onderzoek uit te voeren in relatie tot het mechanisatiebedrijf op lokaal niveau. Aangezien een mechanisatiebedrijf machines verkoopt (zowel nieuw als gebruikt) en service levert, is in dit onderzoek de logistieke functie beperkt tot de levering van een nieuwe machines. Reden is dat bij verkoop van een nieuwe machine de totale keten in beweging moet komen. Aan het onderzoek namen 9 personen deel. Twee daarvan waren mensen van het mechanisatiebedrijf en de rest was akkerbouwer of veehouder. Alle deelnemers zijn in tabel 4 weergegeven.

Tabel 4: Deelnemers onderzoek logistieke performance van het mechanisatiebedrijf

Deelnemer	Locatie	Bedrijfsactiviteit
Lodders Landbouw	Dronten	Akkerbouw
MTS de Kandelaar	Dronten	Akkerbouw/veehouderij
Dochterom Landbouw	Lelystad	Akkerbouw
Lekkerkerk veehouderij	Swifterbant	Veehouderij
K. van de Kaa	Dronten	Akkerbouw
J. Monster	Biddinghuizen	Akkerbouw
MTS ten Cate	Swifterbant	Akkerbouw
Van Engelen BV	Swifterbant	Mechanisatiebedrijf
Timmerman BV	Swifterbant	Mechanisatiebedrijf

Materiaal

In dit onderzoek is naast literatuurstudie gebruik gemaakt van interviews. Dit onderzoek was daarom uitermate geschikt voor kwalitatief onderzoek. Volgens Bleijenbergh¹⁵ wordt bij kwalitatief onderzoek bronmateriaal verzameld dat betrekking heeft op een bepaalde periode, waarbij de mogelijkheid ontstaat om een uitspraak te kunnen doen over een ontwikkeling of proces. Dit in tegenstelling tot een kwantitatief

¹⁴Bleijenbergh, 2015, p. 12

¹⁵Bleijenbergh, 2015, p. 12

onderzoek waarbij de waarneming een momentopname is van de situatie. Door kwalitatief onderzoek is de onderzoeker dus in staat om een uitspraak te kunnen doen over een ontwikkeling of proces voor een bepaalde periode. Het kwalitatief onderzoek heeft ten opzichte van kwantitatief onderzoek minder waarnemingseenheden. Dat is terug te zien in het aantal deelnemers in dit onderzoek. Het goed kunnen verzamelen van rijk materiaal was het uitgangspunt. Er kon concreet ingegaan worden op de logistieke performance die het mechanisatiebedrijf zou moeten beschikken. Een ander kenmerk van kwalitatief onderzoek is het dat het verbale data verzameld. Hierdoor kon een analyse uitgevoerd worden om vervolgens tot een uitspraak te komen over de logistieke performance van het mechanisatiebedrijf in relatie tot de eindgebruiker.

Interviews

Voor dit onderzoek zijn negen interviews afgenomen. Alle interviews werden op locatie uitgevoerd. Bijkomend voordeel was dat de geïnterviewde personen in de vertrouwde omgeving waren. Het gaf de onderzoeker eveneens de mogelijkheid om vragen te stellen die dus direct relatie hadden met het onderwerp toegepast op eventuele waarnemingen die hij zag. Voor deze interviews is gebruik gemaakt van de semi-gestructureerde interviewmethode. Dat hield in dat er begonnen werd met een aantal startvragen over de eindgebruiker, het bedrijf, de omvang en of het personeel in dienst had. Daarnaast werden een aantal onderwerpen die bij elk interview terug kwamen gebruikt die betrekking hadden op de deelvragen. Het voordeel van het semi-gestructureerde interview is dat er een vrijheid is om door te vragen op een bepaald onderwerp ongeacht wanneer. Daarbij konden dus vragen gesteld worden op het moment dat het nodig was. Voor dit onderzoek is het volgende format gebruikt dat te vinden is in bijlage 1. De opzet was om bij elk interview onderwerpen terug te laten komen die antwoord moeten gaan geven op de deelvragen. Het interview was verdeeld in vier delen:

Deel 1: algemene vragen over het bedrijf en de ondernemer

Deel 2: onderwerpen gerelateerd aan deelvraag 1 met als nadruk de performance objectives en of deze objectives qualifying of orderwinning factoren moesten bezitten.

Deel 3: onderwerpen gerelateerd aan deelvraag 2. De nadruk lag op de rol die het mechanisatiebedrijf moest vervullen en of die moest veranderen daarnaast werd gevraagd of het mechanisatiebedrijf ook de rol van importeur over nam.

Deel 4: onderwerpen gerelateerd aan deelvraag 3. De nadruk lag met name op de noodzaak van het mechanisatiebedrijf. Eveneens werd gevraagd of eindgebruikers de ervaring hadden met een fabrikant die hen rechtstreeks benaderde.

Elk interview werd opgenomen door middel van de opnamemogelijkheid van een telefoon, waardoor de gesprekken later geanalyseerd konden worden. De gesprekken zijn deels samenvattend uitgewerkt. De reden daartoe was dat sommige gesprekken langer dan een uur duurden waardoor exact overnemen van wat er gezegd was te uitvoerig werd. Daardoor zouden de belangrijke punten van het gesprek verdwijnen tussen de onbelangrijke zaken die er niet toe deden.

Data-analyse

Onderzoeksvraag 1: Welke logistieke randvoorwaarden stelt de eindgebruiker in relatie tot het mechanisatiebedrijf ?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden werd aan de hand van de logistieke performance objectives nagegaan wat voor betekenis deze objectives hadden voor de eindgebruikers in relatie tot de aankoop van een nieuwe machine. Belangrijk was dat de geïnterviewde personen moesten weten wat de performance objectives inhielden. Daarbij werd het schema gebruikt dat te vinden is in figuur 2.2. De eerste vraag, nadat duidelijk

was wat die performance objectives inhielden, was altijd welke performance objective het belangrijkste was voor de betreffende eindgebruiker. Het gaf altijd een goede gelegenheid om door te vragen en het gaf eveneens een goed verloop naar de andere performance objectives. Zodoende werden alle performance objectives doorgenomen. Daarbij werd nagegaan of de betreffende performance objective voor de eindgebruiker factoren bezat die als orderwinning werd bestempeld of dat deze tot de qualifying factoren werd gerekend.

Onderzoeksvraag 2: Hoe vinden de eindgebruikers dat de logistieke performance geïmplementeerd moet worden in de processen van het mechanisatiebedrijf?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden werden vragen gesteld die relatie hadden met de rol die het mechanisatiebedrijf vervult. Deze rol moet vanuit de keten gezien worden en met betrekking tot de aankoop van een nieuwe machine. De vragen hadden ook direct betrekking op de service van het mechanisatiebedrijf en de functie die de verkoop maar ook de werkplaats en het magazijn moeten vervullen. Verandert deze rol niet, dan hoeven processen van het mechanisatiebedrijf niet zozeer aangepast te worden. Een andere onderwerp waarnaar gevraagd werd is of het mechanisatiebedrijf de functie van de importeur overneemt. Verandert dat wel dan moeten processen daarop aangepast worden.

Onderzoeksvraag 3: Is de logistieke functie van het mechanisatiebedrijf sterk genoeg om in de toekomst te kunnen blijven bestaan?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden waren de onderwerpen in de interviews gericht op de noodzaak van het mechanisatiebedrijf en de vraag of de fabrikant dichter naar de klant komt gezien vanuit het perspectief van de keten.

Onderzoeksresultaten

Onderzoeksvraag 1: Welke logistieke randvoorwaarden stelt de eindgebruiker in relatie tot het mechanisatiebedrijf ?

De volgende resultaten die betrekking hebben op de eerste onderzoeksvraag zijn weergegeven in tabel 5. In de tabel zijn de vijf performance objectives weergegeven. Per performance objective heeft de geïnterviewde persoon beoordeeld wat voor competitieve factor van belang was. Die beoordelingen zijn opgeteld en weergegeven in de tabel.

Daarnaast zijn per performance objective twee kenmerkende uitspraken genoteerd die betrekking hebben op een orderwinning en qualifying factor.

Tabel 5: Resultaat beoordeling competitieve factoren per performance objective uit negen interviews met eindgebruikers.

Performance objective	Orderwinning	Qualifying	Kenmerkende uitspraken
Flexibiliteit	6	3	- Je moet flexibel kunnen schakelen naar de wensen van de eindgebruiker. - Als ze hun best doen en je kunt er op vertrouwen dat er wat geregeld wordt dan is dat zeker orderwinning.
Snelheid	4	5	- Snelheid heeft voor de aankoop van een nieuwe machine niet veel invloed. Je weet dat het een bepaalde tijd kost maar dat is meer een gegeven. - Als je snel kan leveren is dat wel orderwinning.
Kwaliteit	9	-	- Kwaliteit, dat vertaalt zich terug in de service en dat is wat ik heel belangrijk vind. - Het gaat om de kwaliteit van het product maar ook vooral om de kwaliteit van de service.
Leverbetrouwbaarheid	5	4	- Je kunt daar al in zien of je te maken hebt met een goed mechanisatiebedrijf. - Waar je een partner bent voor de eindgebruiker en zij kunnen vertrouwen op jouw diensten en afspraken, dat is juist hetgeen waarvoor ze terug komen.
Kosten	1	8	- Die moeten in verhouding staan tot de andere vier doelstellingen. - Ja als je als mechanisatiebedrijf de eerste vier doelstellingen goed doet dan is de eindgebruiker ook in staat er een prijs voor te betalen.

Opvallend zijn de performance objectives kwaliteit en kosten. De performance objective kwaliteit wordt door iedere geïnterviewde persoon met orderwinning factoren beoordeeld. Daarentegen is de performance objective kosten juist met qualifyingfactoren beoordeeld. Flexibiliteit, snelheid en leverbetrouwbaarheid zijn performance objectives waarover de meningen verdeeld zijn. De eindgebruikers reageren daar verschillend op. De beoordelingen voor orderwinningfactoren en qualifyingfactoren liggen daarom niet ver uit elkaar.

Onderzoeksvraag 2: Hoe vinden de eindgebruikers dat de logistieke performance geïmplementeerd moet worden in de processen van het mechanisatiebedrijf?

Twee vragen gaven antwoord op deze onderzoeksvraag. Deze vragen zijn in tabel 6 weergegeven en met twee mogelijke antwoorden. Daarnaast zijn er een aantal kenmerkende uitspraken aan toegevoegd die de uitkomst verduidelijken.

Tabel 6: logistieke functie van het mechanisatiebedrijf			
Verandert logistieke functie van het mechanisatiebedrijf	Wel	Niet	Kenmerkende uitspraken
	-	8	- We moeten ergens heen als er iets stuk gaat, we moeten ergens heen als we een andere machine willen. Grote fabrikanten kunnen dat zelf niet. - Het service verlenen, onderdelen op voorraad enz., kan en fabrikant niet zelf uitvoeren.
Neemt functie over van importeur	Wel	Niet	
	6	-	- Daarnaast zie je dat grote mechanisatiebedrijven een aantal kleine mechanisatiebedrijven onder zich hebben. Dus grote mechanisatiebedrijven vervullen dan ook een stuk de rol van de importeur. - Er moet iets tussen de fabrikant en eindgebruiker blijven.

We zien dat de uitkomsten van deze twee vragen heel eenduidig zijn. Alle geïnterviewde personen geven aan dat de functie van het mechanisatiebedrijf in logistieke zin niet moet veranderen. Daarentegen vinden ze wel dat de functie van de importeur overgenomen word door het mechanisatiebedrijf.

Onderzoeksvraag 3: Is de logistieke functie van het mechanisatiebedrijf sterk genoeg om in de toekomst te kunnen blijven bestaan?

Ook bij deze onderzoeksvraag zijn twee onderwerpen die antwoord geven op de vraag. In tabel 3.3 zijn deze onderwerpen terug te vinden. Het eerste onderwerp is de noodzaak van het mechanisatiebedrijf met daarachter de beoordeling die de geïnterviewde personen gaven. Dit geldt ook voor het tweede onderwerp of de fabrikant de eindgebruikers benaderd. Eveneens zijn in deze tabel een aantal kenmerkende uitspraken weergegeven ter verduidelijking.

Tabel 7: noodzaak van het mechanisatiebedrijf

Noodzaak van het mechanisatiebedrijf	Wel	Niet	Kenmerkende uitspraken
	6	-	- Hoe ingewikkelder de machine wordt hoe meer belang de eindgebruiker heeft bij een servicepunt in de regio. - Je koopt niet alleen zuiver een product en het is klaar.
Fabrikant benadert eindgebruiker	Wel	Niet	
	1	7	- Zeker niet bij grote fabrikanten want die zijn er niet op ingesteld om de taak die het mechanisatiebedrijf vervult over te nemen. - Echter, leasecontracten en garanties gaan vaak wel vanuit de fabrikant

Wederom is er eenduidigheid in de beoordeling van deze onderwerpen door de geïnterviewde personen. Bij elk interview werd aangegeven dat de noodzaak van het mechanisatiebedrijf er wel is. Daarentegen wordt niet ervaren dat de fabrikant niet dichterbij de eindgebruiker komt.

De resultaten worden afgesloten met uitspraken die niet direct antwoord geven op de onderzoeksvragen maar die wel degelijk van belang zijn voor het mechanisatiebedrijf. Deze uitspraken zijn te vinden in tabel 7.

Tabel 8: Uitspraken die niet direct een antwoord geven op de deelvragen maar die wel van enorm belang zijn voor het mechanisatiebedrijf.

- En kijken we even buiten jouw logistieke uitdaging. Het draait met name ook over de lange termijnrelatie met het bedrijf.
- Het is gewoon heel vaak een groot gedeelte gunfactor.

Conclusie en discussie

In dit onderzoek werd de logistieke performance van het mechanisatiebedrijf in relatie tot de positie in de keten en de veranderende markteis onderzocht. Dit werd gedaan door middel van interviews met eindgebruikers waarbij geanalyseerd werd hoe eindgebruikers willen dat het mechanisatiebedrijf in relatie tot de levering van een nieuwe machine logistiek moet presteren.

Onderzoeksvraag 1: Welke logistieke randvoorwaarden stelt de eindgebruiker in relatie tot het mechanisatiebedrijf ?

Flexibiliteit

Een kleine meerderheid ziet flexibiliteit als een performance objective die orderwinning factoren moet bezitten. Kenmerkend is dat dit zo beoordeeld wordt als er problemen zouden zijn met de levering van het product. Eindgebruikers vinden dat in die situatie het mechanisatiebedrijf snel en goed moet kunnen schakelen daarbij anticiperend op de bedrijfssituatie van de eindgebruiker. Dat eindgebruikers stellen dat de performance objective qualifying factoren moet bezitten heeft te maken met het feit dat het mechanisatiebedrijf in staat moet zijn om de gewenste koppeling tussen trekker en werktuig moet kunnen realiseren. In relatie tot de trend dat eindgebruikers specifieke machines eisen vanwege de specialisatie, is het niet ongewoon dat hierin een grote uitdaging ligt voor het mechanisatiebedrijf.

Kwaliteit

Eindgebruikers hebben een uitgesproken mening over de performance objective kwaliteit. Alle geïnterviewde personen gaven aan dat kwaliteit orderwinning factoren moet bezitten. Met andere woorden: de kwaliteit van het product en de kwaliteit van de serviceverlening moeten goed zijn. Eindgebruikers gaven aan dat de kwaliteit van de serviceverlening belangrijker is dan de kwaliteit van het product zelf. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het mechanisatiebedrijf zich moet onderscheiden in de mate van kwaliteit. Bij de aankoop van een nieuwe machine beoordelen eindgebruikers het mechanisatiebedrijf op hun voorgaande ervaringen met het bedrijf. Men koopt niet zuiver een product maar ook een stuk service. Hoewel mechanisatiebedrijven geen directe invloed hebben op de kwaliteit van het product omdat het deze bepaald wordt door de fabrikant, speelt de relatie tussen fabrikant en mechanisatiebedrijf wel een belangrijke rol. Door deze relatie kunnen productverbeteringen effectiever verlopen doordat mechanisatiebedrijven de zwakke plekken van een product sneller kunnen achterhalen dan de fabrikant zelf.

Snelheid

Een kleine meerderheid geeft aan dat de performance objective snelheid qualifying factoren moet bezitten. De eindgebruikers zijn dus wisselend in hun mening hierover. Het belang van de snelheid bij de levering moet per aankoop worden beoordeeld. Dit heeft te maken met het soort bedrijf en de tijdsomstandigheden die spelen tijdens de aankoop. Dat betekent dat voor het mechanisatiebedrijf de uitdaging ligt in de beoordeling van de situatie om de performance objective op de juiste manier toe te passen. Daarentegen in de serviceverlening vinden eindgebruiker snelheid van wezenlijk belang.

Leverbetrouwbaarheid

Ook bij deze performance objective zijn de beoordelingen verdeeld. Eindgebruikers vinden over het algemeen dat afspraken nagekomen moeten worden. Dat geldt ook over

de levertijd en levering van een nieuwe machine of werktuig. Men vindt dat dus niet direct een orderwinning factor. Eindgebruikers beoordelen dat dus als qualifying waarbij het mechanisatiebedrijf zijn afspraken netjes moet nakomen. Toch geven eindgebruikers ook aan dat als de afspraken nagekomen worden en er wordt bij onverhoedse wijziging duidelijk gecommuniceerd, zij dit beoordelen als een orderwinning factor. Dit betekent dat het mechanisatiebedrijf in staat moet zijn haar afspraken na te komen en duidelijk moet communiceren bij wijziging van levering of levertijd.

Kosten

Nagenoeg alle geïnterviewde personen hebben kosten beoordeeld als een performance objective met qualifying factoren. De kosten moeten passen bij hun ervaring dat ze een goede aankoop doen of gedaan hebben. Velen geven aan dat als de kwaliteit en de leverbetrouwbaarheid goed is, kosten hoger mogen uitvallen. Dat is een indicatie dat de eindgebruiker vindt dat kosten ondergeschikt is aan de andere performance objectives. Hierbij kan de link gelegd worden met de trend beschreven in de inleiding dat eindgebruikers meer gaan specialiseren. Dit heeft als direct gevolg dat machines moeten voldoen aan de doelstellingen van de eindgebruiker. Hierbij vinden de eindgebruikers kosten belangrijk maar de andere performance objectives zijn uiteindelijk belangrijker.

Onderzoeksvraag 2: Hoe vinden de eindgebruikers dat de logistieke performance geïmplementeerd moet worden in de processen van het mechanisatiebedrijf ?

Eindgebruikers vinden dat de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf niet moet veranderen. Voor hen geldt nog steeds dat de processen van het mechanisatiebedrijf wat betreft aankoop, service enz. hetzelfde moet blijven. We kunnen daaruit de conclusie trekken dat het mechanisatiebedrijf voor de eindgebruiker het aanspreekpunt blijft voor hun mechanisatie. Dit geldt dus ook voor de aankoop van een nieuwe machine. De aankoop van een nieuwe machine door de eindgebruiker is een proces. Dat proces wordt opgedeeld in drie fasen. De eerste fase betreft de oriëntatiefase. Eindgebruiker oriënteert zich in deze fase op basis van hun voorgaande ervaring met het mechanisatiebedrijf en de kennisoverdracht die de vertegenwoordiger kan overbrengen. De tweede fase betreft de orderplaatsing en levering van de nieuwe machine. Communicatie over levertijd is van wezenlijk belang en het mechanisatiebedrijf moet de flexibiliteit bezitten om de juiste koppeling tussen trekker en werktuig te realiseren. De derde fase betreft de aftersales ofwel de serviceverlening die het mechanisatiebedrijf moet kunnen leveren. Eindgebruikers geven aan niet alleen een product te kopen maar ook een stuk service. Dit aankoopproces is volgens de eindgebruiker onveranderd gebleven. Echter men is in de loop van de tijd meer waarde gaan hechten aan de kwaliteit van de service die het mechanisatiebedrijf kan leveren. Dat fabrikanten de importeur uit de keten schrappen heeft als gevolg dat eindgebruikers het mechanisatiebedrijf ook meer zien als kennisoverdrager. Grote mechanisatiebedrijven worden door eindgebruikers deels al gezien als soort importeur.

Onderzoeksvraag 3: Is de logistieke functie van het mechanisatiebedrijf sterk genoeg om in de toekomst te kunnen blijven bestaan?

De logistieke functie van het mechanisatiebedrijf is sterk genoeg om in de toekomst te blijven bestaan. De eindgebruikers zien het mechanisatiebedrijf nog steeds als het aanspreekpunt voor hun mechanisatie. Eveneens ervaren eindgebruikers niet dat fabrikanten hen rechtstreeks benaderen in plaats van het mechanisatiebedrijf. Dit wordt door hen als onmogelijk gezien omdat fabrikanten niet in staat zijn om op lokaal niveau te kunnen opereren. Juist de dealer is die rol toevertrouwd om zich aan te passen aan de betreffende regio. Hieruit kunnen we concluderen dat de logistieke functie van het

mechanisatiebedrijf zal blijven bestaan. Dat de importeur uit de keten verdwijnt is op zichzelf een indicatie dat de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf juist zal toenemen.

Dat het bij de levering van een nieuwe machine niet alleen om de logistieke performance gaat, bewijzen de redenen in tabel 8. Een ander belangrijke factor van het mechanisatiebedrijf is de communicatie en relatie met de eindgebruiker. Het mechanisatiebedrijf moet bewijzen dat het een betrouwbare partner is voor de eindgebruiker. Een langdurige relatie laat zien dat er vertrouwen is in elkaar. Om die reden zijn eindgebruikers in staat orders plaatsen op basis van gunning. Dan gaat het niet specifiek om orderwinning en qualifying factoren in relatie tot de performance objectives, echter die vormen wel de basis voor een langdurige relatie tussen beide. Er zijn een aantal kritische opmerkingen te maken aan het huidige onderzoek. Het aantal personen die zijn geïnterviewd zijn is vrij laag. Het gaat om de perceptie van de eindgebruiker en met negen interviews waarvan twee genomen zijn bij een mechanisatiebedrijf is het aantal eindgebruikers op zeven geëindigd. Een groter aantal zou beter zijn voor de validiteit van het onderzoek. Ook het aantal akkerbouwers versus veehouders is niet evenredig. Dat is deels ook te verklaren vanwege de samenstelling veehouders en akkerbouwers in de regio maar doorgaans zal een mechanisatiebedrijf beide eindgebruikers kunnen bedienen.

In een vervolgonderzoek zou de serviceverlening van het mechanisatiebedrijf onderzocht kunnen worden aan de hand van de vijf gestelde performance objectives. Daar in dit onderzoek specifiek onderzoek is gedaan naar de logistieke performance bij de aankoop van een nieuwe machine of werktuig kan bij het vervolgonderzoek specifiek ingegaan worden op de logistieke performance in relatie tot de serviceverlening. Onderzocht zou kunnen worden wat de performance objectives betekenen bij een reparatie of storing en wat de orderwinning en qualifying factoren daarbij inhouden. Tot slot zou in vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden wat communicatie betekent voor het mechanisatiebedrijf naar de eindgebruiker in relatie tot aankoop van een nieuwe machine en de serviceverlening daarna. Eindgebruikers bouwen een band op met het mechanisatiebedrijf en andersom gaat de vertegenwoordiger een relatie aan met de eindgebruiker. Het onderzoek zou gericht kunnen zijn op wat communicatie doet in deze relaties en hoe die verbeterd kunnen worden. Het zou mechanisatiebedrijven inzicht kunnen geven over hoe de communicatie tot een betere klantbinding resulteert.

Nawoord

Het onderzoek en het schrijven van de scriptie heb ik zeer leerzaam gevonden. Het directe contact met mensen was een van de mooiste aspecten van dit onderzoek. Je mocht horen van mensen hoe ze over dingen dachten en soms bracht je mensen op gedachten waar ze niet eerder over hadden gedacht. Het onderzoek was ook niet gericht op cijfers en procenten maar juist op de meningen en ervaringen van de mensen bij wie ik het interview mocht houden. Het schrijven zelf was iets waar ik persoonlijk veel moeite in moet stoppen om het op gewenst niveau te krijgen. In dat geval kon ik terug vallen op mensen die ik bedankt heb ik het voorwoord.

Aangezien ik zelf al werkzaam ben in de mechanisatie was het soms moeilijk om geen zaken te beschrijven zonder te onderbouwen hoewel je uit eigen ervaring bepaalde zaken wel ervaart. Dat vroeg om een duidelijke afbakening. Als ik het onderzoek overnieuw zou moeten doen dan zou de aanpak en uitvoering in de basis niet anders zijn dan alleen het tijdsbestek waarin het onderzoek is gedaan.

Het belangrijkste wat ik van dit onderzoek heb geleerd is dat je met een open en eerlijke houding veel mensen kunt benaderen. In veel gevallen kwam ik aan de keukentafel terecht en dat gaf aan dat mensen het niet erg vinden om wat tijd voor je vrij te maken. Het is de uitdaging om bij de geïnterviewde mensen er uit te krijgen wat je wilt weten hoewel ze ook een heleboel dingen mee geven die niet direct met het onderwerp te maken hebben. Dat vraagt om een stukje onderscheidingsvermogen en inlevingsvermogen. Daar was dit onderzoek heel goed voor geschikt.

Bronnenlijst

Literatuurlijst

- Bleijenbergh, I. (2015). Kwalitatief onderzoek in organisaties (2e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Goor, A.R. van, Visser, H.M. (2011). Werken met logistiek (zesde druk). Groningen, Nederland: Noordhoff uitgevers.
- Lewis, M., Slack, N. (2011). Operations Strategy (third edition). Essex, England: Pearson education limited.
- Oteman, M., Nentjes, R., Jong A. de. (2004) Logistiek een bedrijfskundige benadering. Bussum, Nederland: Countinho uitgeverij.

Internet

- Agco toont vertrouwen in Mechan groep. (2014, 15 mei). Geraadpleegd op 30 mei, 2016, van <http://www.grondig.com/artikel/agco-toont-vertrouwen-mechan-groep>
- CBS. (z.j.). landbouw in vogelvlucht. Geraadpleegd op 30 mei, 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/landbouw/publicaties/landbouw-vogelvlucht/default.htm>
- John Deere wil megadealers. (2010, 13 oktober). Geraadpleegd op 30 mei, 2016, van <http://www.mechaman.nl/landbouwmechanisatie/2010/10/13/john-deere-wil-megadealers/>
- Rabobank cijfers & trends Akkerbouw. (z.j.). Geraadpleegd op 13 juni, 2016, van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Akkerbouw>
- Rooij, W. de. (2014, 26 juni). Afname aantal boerenbedrijven zet door. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2014/26/afname-aantal-boerenbedrijven-zet-door>
- Wiebkema, F. (2015, 12 november). CBS: inkomsten landbouw blijven achter bij productiestijging. Geraadpleegd op 22 februari, 2016 van <http://www.melkvee.nl/nieuws/7947/cbs--inkomsten-landbouw-blijven-achter-bij-productiestijging>

Bijlage 1: Vragen en onderwerpen die betrekking hebben op het semigestructureerde interview

Tabel 1: Vragen en onderwerpen die betrekking hebben op het semigestructureerde interview
Algemene vragen Wat is de bedrijfsnaam? Hoeveel hectare bewerkt uw bedrijf? Met welke machines bewerkt u uw land? Heeft u personeel in dienst?
Onderwerpen die besproken moeten worden in relatie tot deelvraag 1 (Welke logistieke voorwaarden stelt de klant in relatie tot de performance objectives?) - Welke performance objectives de ondernemer het meeste aanspreken - Rol mechanisatiebedrijf in relatie tot die performance objective Snelheid Korte levertijd/wachttijd Reactie op verzoeken Oogstseizoen Kwaliteit Hoge specificatie producten en diensten Foutloze producten en diensten Betrouwbare producten en diensten Relatie aftersales/service Leverbetrouwbaarheid Op tijd leveren/ aankomst product of dienst Kennis van levertijd Flexibiliteit Breed scala aan producten/diensten Volumeaanpassingen Leveringsaanpassingen Kosten Lage kosten -Relatie performance objective ten opzichte van aankoopbeslissing -Zijn andere performance belangrijker voor de afnemer? -Qualifying factor of order-winning factor per performance objective (of-of) -Onderlinge relatie tussen de performance objectives -Performance objectives in relatie tot het aankoopproces van een nieuwe machine
Onderwerpen die besproken moeten worden in relatie tot deelvraag 2 (Hoe vinden de eindgebruikers dat de logistieke performance geïmplementeerd moet worden in de processen van het mechanisatiebedrijf?)

-Terugkomen op de performance objectives: hoe deze beter moeten en wat in de ogen van de afnemer veranderen moet binnen het proces
-Moet de functie/rol veranderen van het mechanisatiebedrijf?
-Oplossend vermogen magazijn/werkplaats korte termijn
-Verkoop en klantrelatie langere termijn

Onderwerpen die besproken moeten worden in relatie tot deelvraag 3 (Is de logistieke functie van het mechanisatiebedrijf sterk genoeg om in de toekomst te kunnen blijven bestaan?)

-Noodzaak van het mechanisatiebedrijf
-Benadering door fabrikant bij afnemer

Bijlage 2: Interviews met betrokken personen van dit onderzoek

Persoonsgegevens	K. van de Kaa Oudebosweg Dronten
Bedrijf	Akkerbouwbedrijf
Aantal hectare grond	75 Ha totaal voor aardappelen, bieten, tarwe, uien
Aantal machines	4 trekkers en diverse oogstmachines
Personeel in dienst	Inzet/oproepkracht
Datum interview	12-07-2017

Welke doelstelling spreekt u van de vijf het veel aan?

Ik vind ze allemaal wel even belangrijk. Leverbetrouwbaarheid en ook wel wat snelheid. Ja allemaal wel.

Ja maar nu eentje die bijzonder is?

Het hangt allemaal samen, dus ja. Flexibiliteit, hoe snel kan een mechanisatiebedrijf schakelen? Als er een nieuwe machine wordt geleverd wil ik graag die wel op tijd. Maar als dat niet wil hoe lost het mechanisatiebedrijf het probleem dan op? Dat vind ik belangrijk. Selecteer ik opties bij een mogelijke aankoop, dan kan dat moeilijk gewijzigd worden als het eenmaal in productie is. Echter als ik tijdens het klaarmaken toch nog wat opties wil hoe wordt dat geregeld? Daar heb ik belang bij want ik wil graag een trekker die bij me past. Maar in het algemeen moet de kwaliteit goed zijn, maar ook de snelheid en de leverbetrouwbaarheid. En dan flexibel tegen zo laag mogelijke kosten. Het hele circus hangt bij elkaar. Maar als ik echt één moet kiezen dan ga ik voor flexibiliteit.

Is dat ook een doelstelling waarom je bij het betreffende mechanisatiebedrijf koopt?

Nee toch niet zozeer. Ik heb altijd Ford New Holland gehad en dat bevalt goed. Dat wil ik toch blijven volhouden.

Dus u bent wat meer merktrouw?

Nou ja, kijk, wat goed is hoeft niet anders toch? Het draait goed en ik heb er geen ernstige problemen mee.

Bij leverbetrouwbaarheid gaat het ook over leveringsaanpassingen of niet?

Ja, ja, zekers, en je moet ook met elkaar overweg kunnen. Dat vind ik ook heel belangrijk. En kijken we even buiten jouw logistieke uitdaging. Het draait met name ook over de lange termijnrelatie met het bedrijf. Je moet mekaar ook passen en met de vertegenwoordiger moet het ook klikken. Kijk, ik heb ook wel eens bonje gehad met een vertegenwoordiger en dan is de relatie met het bedrijf gelijk en stuk negatiever.

En als het om snelheid gaat hoe ziet u deze doelstelling?

Gaat het specifiek over de aankoop van een nieuwe machine?

Ja in dit onderzoek wel.

Kijk, ik vind snelheid belangrijk in relatie tot de service en dat hoort er naar mijn idee er ook bij. Het is het proces toch? Ik koop een trekker, maar ik vind het proces na de aankoop net, zo belangrijker zo niet belangrijker. Ik vind dat ook belangrijk bij een reparatie van een trekker.

Maar stel dat u een nieuwe trekker koopt wat is dan heel belangrijk bij de doelstelling snelheid?

Dat ligt er aan wanneer ik de machine moet hebben. Kijk als ik nu een spuit koop en ik heb die begin volgend jaar nodig ja dan kan ik me ook nog wel een poosje redden met die oude spuit. Die doet het toch. Tenzij die ingeruild is en alweer is verkocht.

Dus het is ook afhankelijk vanaf wanneer je besteld?

Ja, maar dat wordt ook weer beïnvloed door andere factoren. De rekening moet ook betaald worden en dat red je niet als alles net in de grond zit meestal. Maar het hangt ook af wat voor machine je hebt. Een beregeningshaspel bestel je eigenlijk als je hem nodig hebt. En die wil je ook hebben als je die nodig hebt. Dus daar is de timing weer anders van.

Hoe ziet u bijvoorbeeld de reactie op verzoeken? U heeft een relatie met de vertegenwoordiger, maar het mechanisatiebedrijf moet uw verzoeken implementeren. Is daar snelheid van belang?

Nee, niet zozeer. Kijk, een goede relatie met de vertegenwoordiger zorgt ervoor dat bepaalde verzoeken snel worden uitgevoerd of uitgezocht worden. Maar bij de aankoop van een nieuwe machine neem je als het goed is de tijd om goed te kijken wat je wilt met die nieuwe machine. Welke opties mis ik nu die ik graag zou willen of wat voor maatvoering is belangrijk voor mijn teelt?

En voor onderdelenservice?

Dan is de reactie op het verzoek belangrijk. Dan speelt snelheid een wezenlijke rol. Kijk, en wat ik dan wil is dat die machine gaat draaien. Als het mechanisatiebedrijf geen onderdelen kan leveren dan moeten die ook snel geleverd kunnen worden. Tegenwoordig kan dat de volgende dag al dus.

Maar over het algemeen over snelheid: U houdt rekening met een bepaalde snelheid?

Ja, bij aankoop wordt er ook een soort inschatting gemaakt wanneer die machine klaar kan zijn. Daar communiceer je over, dus het moet wel binnen een bepaalde snelheid gebeuren. Kijk, en als ik een trekker koop aan het eind van het jaar, dan heb ik hem ook niet in het begin van het nieuwe jaar nodig. En als het een voorraadtrekker is die ze snel kunnen leveren, dan is het ook weer iets anders. Dat gaat dan ook in onderling overleg met de vertegenwoordiger.

Hoe kijkt u naar de doelstelling kwaliteit?

Daar kan ik altijd moeilijk achter komen. Dat vind ik moeilijk. Kijk, originele onderdelen komen vaak uit een fabriek waar ook voor andere fabrikanten wordt geproduceerd. Wat moet ik dan met kwaliteit want er hangt gelijk een New Holland-prijskaartje aan. Hoe kan ik dat beoordelen? Kijk ik ben er ook weer deels van overtuigd dat de machine is ontwikkeld met componenten die op elkaar zijn afgesteld.

U zei net bij snelheid dat juist in de aftersales snelheid belangrijk is. Dat sluit aan bij foutloze diensten en betrouwbare diensten. Is dat voor het mechanisatiebedrijf dus heel belangrijk?

Ja, absoluut. Daar gaat het met name om.

Maar is dat een factor die een mechanisatiebedrijf moet bezitten, of is dat een factor waarvoor naar het mechanisatiebedrijf gaat?

Ja, deels wel. Fabrikanten adverteren met een snelle en kwalitatieve service met mensen die kennis hebben, zoals goede en betrouwbare monteurs. Dus dat moet wel gedaan worden. Tegelijkertijd is het regionaal heel verschillend hoe een mechanisatiebedrijf presteert. Kijk ik heb goede relatie met van Engelen/Timmerman en niet echt met Van Arendonk. Ik denk op langere termijn dat kwaliteit een factor zou kunnen zijn die je het vertrouwen geeft. En als dat goed gaat, voedt dat het gevoel dat je goed zit bij dat bedrijf. Ook de juiste communicatie hoort daar bij. Kijk, ik wil graag op tijd worden geïnformeerd over de levering of de service enz. ,dat hoort ook bij de kwaliteit. En of ik ook geholpen kan worden op een wat vreemder tijdstip.

Dus orderwinning?

Ja, dan wel.

Dus is aftersales een proces wat na aankoop doorgaat?

Ja, zeker. Je wilt als er een nieuwe trekker wordt gekocht dat er service is. De service die je levert is iets waarop het mechanisatiebedrijf wordt beoordeeld. Althans, zo denk ik wel. Maar het heeft ook weer te maken met de relatie met de mensen van dat bedrijf.

Hoe kijkt u naar leverbetrouwbaarheid?

Ik heb nog nooit meegemaakt dat er iets niet geleverd kon worden, dus wat dat betreft vind ik dat niet heel veeleisend. En ook niet dat ik wat gekocht heb en waarbij er achteraf werd teruggekrabbeld omdat het niet kon.

Maar het is toch niet geheel onbelangrijk dat er kennis is van levertijd? Dat het op de afgesproken tijd wordt geleverd?

Kijk, toen ik laatst de nieuwe trekker had gekocht vond ik het prima dat die volgend jaar kwam. Dat maakt mij niet zozeer uit. Met onderling overleg is alles mogelijk. Als je maar duidelijk bent, denk ik. Open zijn en aanpakken. Niet zeggen van "dat komt wel" en voor je uitschuiven want dan komt er niet van.

Is het dus een qualifying factor? Dus een minimale vereiste voor het mechanisatiebedrijf?

Nou, ik ga er altijd vanuit dat die machine geleverd wordt, dus ik vind het niet heel belangrijk in die zin. Het moet wel heel raar lopen als dat niet gaat gebeuren. Dat heb ik nog nooit meegemaakt.

Wat betreft kosten: De vier doelstellingen tegen zo laag mogelijke kosten?

Ja, maar wat is dan het laagst? Het houdt een keer op. Het mechanisatiebedrijf moet er ook iets aan verdienen, anders dan kan je geen service verlenen toch? Simpel zat.

Er is dus ergens een grens? Waar?

Ja, ik weet niet wat de marge is. Dat hoeft ik ook niet te weten, maar het gevoel moet gewoon goed zijn. Ik moet voelen dat ik goed zit met de deal van de nieuwe machine.

Zijn andere doelstellingen belangrijker dan kosten?

Lastig, dat kan ik zo niet zeggen. Het hangt met elkaar samen. Leverbetrouwbaarheid staat dan bij mij wel onderaan, die komt toch wel. Ik heb toch het gevoel dat de nieuwe machine toch wel geleverd gaat worden. ja, kwaliteit, daar ga je toch vanuit dat die goed is. Die doelstelling beoordeel je toch het meest. Met name aftersales. En blijven bij de afspraken die zijn gemaakt. Kijk ik wou een trekker met een wielbasis van 1.65 meter. Dan moet dat ook op papier zodat niet achteraf gezegd kan worden dat het anders is, snap je. Het zit het soms in de kleine dingen, maar die vind ik belangrijk. Kijk, ik zaai dan met een oude bietenzaaimachine en die moet er dan achter kunnen.

Moet de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf veranderen in de toekomst? Verwacht je verandering?

Over het algemeen gaan veranderingen gewoon door dat is zeker.

Maar juist de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf?

Ja, kijk, ik kan nog niet direct kopen bij de fabrikant. Ik geloof dat die dat ook niet gaan doen, dat gaat ze niet lukken. Ze hebben een dealernetwerk nodig. En voor de service zijn jullie het bedrijf. New Holland gaat het niet redden om service te verlenen in Europa op eigen houtje bijvoorbeeld. Dan krijg je een soort structuur die er al is, maar dan met eigen kapitaal en dat gaan ze niet doen volgens mij. Ik geloof wel dat de fabrikant juist ons wil binden aan het mechanisatiebedrijf door garantieafspraken, servicecontracten enz. Dat al helemaal bij lease. Echter, daar doe ik niet aan mee.

Dus u gelooft dat de rol niet echt zal veranderen?

Nee, niet zozeer, maar zo kijk ik er tegen aan hoor.

Ja, maar u bent de eindgebruiker toch?

Ja, klopt, maar zoals ik net zei. Ik denk dat de logistieke rol wel blijft voor het mechanisatiebedrijf. Ja online kan er mogelijk wel wat gaan veranderen, maar daar zitten ook knelpunten aan. En ik vind de relatie met het bedrijf toch erg belangrijk: de mensen, de kennis.

Persoonsgegevens	J, Monster Hoekwantweg Biddinghuizen
Bedrijf	Akkerbouwbedrijf
Aantal hectare grond	140 Ha
Aantal machines	4 trekkers en diverse oogstmachines
Personeel in dienst	Inzetpersoneel
Datum interview	14-07-2017

Welk van de vijf doelstellingen spreekt u het meeste aan?

Dat is een goeie! Leverbetrouwbaarheid, want ik zit relatief ver bij de mechanisatiebedrijven vandaan en niks is vervelender dan dat ik kom en ik moet later om een of andere reden weer terug. Afstand speelt een rol hierin, want het kost tijd. Daarnaast kwaliteit, want alles wat je haalt of koopt moet goed zijn. Dat geldt ook voor het geholpen worden enz. Het is meer de combinatie. Snelheid is afhankelijk van de situatie. De ene keer moet ik toch snel en vervangend iets hebben dan de andere keer, maar bij aankoop van een nieuwe machine is dat niet zo van belang. Wel met de service. Als mijn beregeningshaspel stuk gaat en ik moet binnen een uur weer draaien dan is snelheid belangrijk. Het is toch een samenspel, denk ik.

Kort samengevat: de rol van het mechanisatiebedrijf is om mij als eindgebruiker helpen bij mijn probleem. Je hebt een bepaald iets nodig en dat moet jouw helpen het probleem op te lossen. Je moet komen met een probleem maar niet terug komen met twee problemen.

Wat betreft de doelstelling snelheid: is korte levertijd van belang bij de aankoop van een nieuwe machine?

Nee, niet zozeer, omdat je toch als mechanisatiebedrijf te maken hebt met de tijd die de fabrikant nodig heeft om te produceren. Daarna heeft het mechanisatiebedrijf de tijd om deze aan te passen aan mijn laatste wensen. Dit proces gaat over een termijn van drie tot vijf maanden ongeveer. Je moet bij de aankoop van een nieuwe machine goed van tevoren inplannen hoe je het wilt hebben en dat bespreken met de vertegenwoordiger. Kijk, ik loop als akkerbouwer op tegen het probleem dat ik tijd te kort kom. Dan heb ik bedrijven nodig die mij helpen die tijd efficiënt in te kunnen zetten. Dat ook met name voor leverbetrouwbaarheid. Als het bedrijf kennis heeft van leverbetrouwbaarheid en een goede snelheid, kan ik mijn tijd beter benutten. Daar ligt naar mijn idee voor veel mechanisatiebedrijven de uitdaging. Er zijn er niet veel die je in de meeste gevallen direct kunnen helpen terwijl je er wel behoefte aan hebt als eindgebruiker. Het kost ook geld om daar goed de controle over te houden, dus is goed samenspel met het mechanisatiebedrijf belangrijk. De oriëntatie op een nieuwe machine, die is belangrijk. Daar speelt ook de vertegenwoordiger een rol in. Je bent er toch lang mee bezig en vaak langer dan je denkt. De aankoop van een nieuwe machine is een lang proces.

Dus de machine die u heeft is niet de machine van de buurman? Elke machine is dus uniek?

Nou, deels wel, maar wordt een machine ook niet gemaakt met allerlei specifieke merk gebonden onderdelen terwijl dat ook veel meer met standaardonderdelen kan worden uitgevoerd? Want als er wat stuk gaat, dan moet je ook weer die specifieke onderdelen hebben. Dat strijd met de snelheid.

Nu leg ik de link met flexibiliteit. Wordt die dan niet uitdagender met de zogenaamde 'unieke' onderdelen?

Kijk, fabrikanten doen het om met onderdelenvoorziening geld te verdienen, maar het mogen is ook moeten in dat geval. Dat eis ik wel als eindgebruiker. Kijk, een lager moet niet specifiek zijn, vind ik. Dat moet je altijd kunnen vervangen, ook als is het een ander merk. En de uitdaging wordt wel groter, maar vooral moeilijker. Daarom juist naar meer standaard onderdelen.

Moet de doeltelling snelheid qualifying zijn of is dat voor u orderwinning?

Snelheid in de vorm van goed geholpen worden, dat is voor mij orderwinning. Moet je later weer terug of schiet de reparatie niet op, dat is vervelend.

En voor de levering van een nieuwe machine?

Dat is afhankelijk van de situatie. Als ik moet investeren in een nieuwe machine omdat ik capaciteit te kort heb, dan kan het fijn zijn als je snel een nieuwe machine kunt hebben. Vooral als je de beslissing moet maken in maart bijvoorbeeld want, dan begint het seizoen snel. Dan is een voorraadtrekker een goede oplossing. Juist de grotere mechanisatiebedrijven hebben ook wel een voorraadtrekker of een demotrekker staan. Of ze willen de order bij de fabrikant afronden en dan is de laatste trekker een stukje voordeliger.

Geldt dit ook in een situatie waarbij je toch echt moet oriënteren wat je wil?

Nee, dan niet. Dan neem je er juist de tijd voor en dan is het aankoopproces langer. Ruil je bijvoorbeeld een trekker in, dan gaat de oude pas weg als je de nieuwe hebt. Dan is uiteindelijk de datum of welke week dat de machine geleverd kan worden heel belangrijk.

Dus leverbetrouwbaarheid wel?

Ja, precies.

Dus snelheid is niet direct orderwinning?

In de meeste gevallen niet.

Is de doelstelling kwaliteit belangrijk bij de aankoop van een nieuwe machine?

Jazeker, alleen jullie bepalen niet de kwaliteit van de machine. Dat doet de fabrikant. Hoe een trekker is opgebouwd, wordt niet bepaald door het mechanisatiebedrijf.

Maar de kwaliteit van de dienst?

Dat is juist waar het om draait. Die moet goed zijn. Dat hoort naar mijn inzien zeker bij deze doelstelling. Kijk, elke machine kan stuk. Juist de manier hoe dat probleem wordt opgelost is van belang.

En een kwalitatief iets mindere machine, maar wel een goede service, hoe staat u daar tegenover?

Als het spul maar blijft draaien. Je moet niet teveel met problemen zitten en de kosten moeten niet de pan uit rijzen, maar dat gaat meestal lang goed. Dat is voor mij wel duidelijk. De diensten moeten

dan wel bijna foutloos zijn en betrouwbaar. Dat betreft ook de monteur. Ik moet niet het gevoel krijgen dat als een betreffende monteur is geweest, ik ook alles even moet nalopen omdat, hij in het verleden simpele dingen vergat.

Is kwaliteit orderwinning?

Ja, vind ik wel. Je kunt het pas na een bepaalde periode ervaren, maar goede kwaliteit van de machine en van de service is voor mij doorslaggevend bij de aankoop van een nieuwe machine. Dus is het logistieke proces enorm belangrijk. Het kan beter te duur zijn en goed, dan andersom.

Maar kwaliteit moet ook een stuk qualifying zijn? Je verwacht toch een bepaalde mate van kwaliteit?

Kijk, fabrikanten en mechanisatiebedrijven adverteren ermee. Ik vraag me ook even af wat ik hoger moet leggen en dan vind ik het toch orderwinning. Je vergelijkt het met andere mechanisatiebedrijven en kijkt dus toch welk mechanisatiebedrijf het beste bij me past.

Hoe kijkt u tegen de doelstelling leverbetrouwbaarheid aan?

Bij nieuwe machines moet die sowieso goed zijn. Je betaalt er voor dus moet het ook goed zijn. Meestal spreek ik een tijd af wanneer die klaar moet zijn en meestal bespreek ik ook het scenario voor als de machine niet af is. Bij productie kan ook de planning anders lopen of er kan iets anders mis gaan. Maar het is 'of op tijd leveren' of een passende oplossing. Een van de twee dus. Als het mis gaat dan, bespreek je toch even of je met de oude machine doorgaat of dat er tijdelijk een andere machine komt. Dus communicatie is belangrijk. Je komt ook geregeld even kijken bij de machine als die afleveringsklaar wordt gemaakt. Dan bespreek je de laatste wensen en kun je inschatten of de planning wordt gehaald.

Dus kennis van levertijd is heel belangrijk?

Ja, als dat er maar is! Levertijd is eigenlijk maar een gegeven. Als een mechanisatiebedrijf kan zeggen hoe en wat, dan kan ik me daar op inspelen.

Dus leverbetrouwbaarheid is orderwinning?

Als het bedrijf mij kan zeggen wanneer en het wordt ook zo uitgevoerd, dan vind ik dat orderwinning.

Hoe moet de flexibiliteit zijn bij de aankoop van een nieuwe machine?

Omdat je oriënteert wat je wilt hebben, kijk je ook naar de mogelijkheden die op een nieuwe machine kunnen. Dan bekijk je wat mogelijk is bij merk A en merk B. Is iets niet leverbaar bij de fabrikant, dan wil het mechanisatiebedrijf nog wel eens de oplossing bieden. Dat is dan wel winst. Maar je ziet dat het vaak gaat om één trekker dus, daar draait het om. Als er twee moeten komen, dan moet de prijs omlaag, maar dat is vaak niet de grote uitdaging, denk ik.

Hoe kijkt u aan tegen leveringsaanpassingen? Denk bijvoorbeeld aan het laat nog wisselen van een optie?

Ja, dan is je oriëntatie niet helemaal goed geweest. Eveneens als je de order bij de fabrikant hebt geplaatst, dan is veranderen van bepaalde opties niet meer mogelijk. Het is uiteindelijk fijn als het kan, maar het is geen orderwinner.

Maar je verwacht wel een bepaalde flexibiliteit.

Ja, maar dan is de machine wel vaak al afgeleverd. Dan is het meer de service: hoe flexibel kun je zijn en je aanpassen aan het vraagstuk dat moet worden opgelost? Dat geldt ook bijvoorbeeld bij een fabricagefout: Hoe flexibel is het mechanisatiebedrijf dan? Kan het dan bijvoorbeeld snel een andere machine inzetten?

Hoe kijkt u aan tegen de doelstelling kosten?

De verschillen zoals vroeger, waarbij enorme verschillen voorkwamen in de prijs van een nieuwe machine, zijn niet zo groot meer geworden. Dus concurrentie is groter, maar je beoordeeld daardoor ook meer op de andere doelstellingen. Kwaliteit van de service is daardoor belangrijker geworden. Vaak zie je dat bedrijven die wat duurder zijn in bijvoorbeeld verkoopprijzen of kosten van service, dat die het proces goed hebben en daardoor mij als eindgebruiker in de meeste gevallen kan helpen met mijn probleem. Ze hebben toch bepaalde onderdelen liggen die andere bedrijven niet hebben liggen. Dat maakt verschil. Kosten zijn van minder belang bij storing want je hebt dan iets nodig en snel ook. Maar vaak geldt ook dat als je een goedkope machine koopt, dat de onderdelen heel duur zijn en is de service ook. Dan koop ik liever een wat duurder product. Vaak is de kale machine niet zo duur meer, maar de extra opties die je wilt hebben maken de machine duurder. Dat doen fabrikanten om ook een goedkope machine aan te kunnen bieden, maar dan heb je niet de machine die je wilt. Ik heb vorig jaar een stortbak gekocht. Kaal was dat €20.000,- maar, je wilt een aantal opties en die maken het dubbel zo duur. En dan laat je sommige opties ook los, omdat het anders te gek wordt. Ik wil graag een scherpe prijs, maar dat is vaak ook een stuk gevoel wat iets kosten mag.

Maar de doelstelling kosten heeft wel grote invloed op de overige doelstellingen toch?

Ja, als ik een koopje ergens vandaan haal dan moet ik er ook niks van verwachten. Tegen lage kosten kun je geen hoge kwaliteit zetten. Dat geldt ook voor de overige doelstellingen. Vaak zie je dan nog wel een hoge snelheid, bijvoorbeeld van leveren, maar leverbetrouwbaarheid, kwaliteit en flexibiliteit zijn dan niet goed.

Dus zijn andere doelstellingen belangrijker dan kosten?

Ja, ik zoek naar de juiste snelheid, flexibiliteit en betrouwbaarheid. Daar tegenover komen dan de kosten. Dan ga je vervolgens zoeken naar een mechanisatiebedrijf die hetzelfde kan doen, maar dan voor een lagere prijs. Je kunt ook niet blijven zoeken, maar je doet het pas als die andere doelstellingen goed zijn. Het is ook een kwestie van tijd. Je hebt ook niet altijd de tijd om goedkoper op te kunnen zoeken.

Moet de rol van het mechanisatiebedrijf veranderen voor de toekomst?

Dat gebeurt al. Doordat het importeurschap meer is komen te liggen bij het mechanisatiebedrijf, zie je dat de kennis en het oplossend vermogen verplaatst is naar het mechanisatiebedrijf. Kijk, bij de importeur werd geld verdiend, dus konden er ook problemen opgelost worden. Dat is meer verplaatst naar het mechanisatiebedrijf. De relatie tussen het mechanisatiebedrijf en de fabrikant is directer. Wat ik ook denk is dat het aantal locaties/bedrijven minder wordt. De doelgroep voor het mechanisatiebedrijf wordt kleiner. Dat heeft ook als gevolg dat de afstanden die ik moet rijden naar een mechanisatiebedrijf groter worden. Mechanisatiebedrijven worden ook groter met meerdere vestigingen. Veel kleinere mechanisatiebedrijven hebben moeite om de gewenste service te leveren voor unieke specifieke machines.

Maar de logistieke rol? Veranderd die ook?

Nee, de eisen blijven gelijk. Het proces zal niet veranderen, denk ik.

Verandert de noodzaak van het mechanisatiebedrijf of zal de keten nog korter worden?

Nee, die blijft zoals die nu is. Ik geloof ook niet dat fabrikanten in staat zijn om regionaal in te kunnen spelen op de behoeften van de afnemers. Fabrikanten kunnen ook niet mij de persoonlijke aandacht geven die ik wens. Ook logistiek zal dan de uitdaging te groot worden. Daar is een fabrikant niet voor, die moeten ontwerpen en produceren. Juist omdat ze de importeur schrappen uit de keten wordt het mechanisatiebedrijf belangrijker in de keten. Wat kan is dat fabrikanten een eigen dealernetwerk opzetten maar bij grote multinationals zal dat wel moeilijk worden. Echter, leasecontracten en garanties gaan vaak wel vanuit de fabrikant. «

Persoonsgegevens	Lodders Landbouw Beverweg Swifterbant
Bedrijf	Akkerbouwbedrijf
Aantal hectare grond	125 Ha totaal vooraardappelen, suikerbieten aantal vollegrondsgroenten
Aantal machines	8 trekkers en diverse oogstmachines
Personeel in dienst	Inzet/oproepkracht
Datum interview	28-06-2017

Welke performance objective spreekt u het meeste aan?

Snelheid, kwaliteit en kosten. Daar zit de flexibiliteit en de leverbetrouwbaarheid bij in vind ik. Een goede snelheid en kwaliteit houdt ook in dat de flexibiliteit en de levertijd goed is, want anders is de kwaliteit van jullie dienst niet goed. En met betrekking tot de aankoop van een nieuwe machine begint het aankoopproces bij de akkerbouwer vaak niet goed. Vaak komt het geld om te investeren aan het eind van het jaar vrij. Vaak gaat het daar al fout bij de meeste boeren omdat ze te laat komen voor de koop van een nieuwe machine. Als er geïnvesteerd moet worden in januari en soms later, dan heb je de trekker al nodig in april. Dat is over het algemeen te kort. En ga er vanuit dat je niet de enigste bent die de trekker klaar wilt hebben. We hebben laatst een aardappelrooier gekocht net na het rooiseizoen. Dan weet je wat je wilt, omdat je al een bestaande machine hebt en daarvoor wil je een machine die beter past bij jouw omstandigheden. Je kunt dan ook bij het mechanisatiebedrijf je wensen duidelijk maken en er is voldoende tijd om die machine klaar te maken voor het volgende seizoen. Als je er vroeg mee bent, is er ook tijd om al je keuzes verwerkt te zien.

Hoe kijkt u aan tegen de doelstelling leverbetrouwbaarheid?

Als er op tijd is besteld dan mag je ook verwachten na een aantal maanden (ik noem 3 maand) dat de trekker of machine er ook is. Het mechanisatiebedrijf moet dan de machine gereed maken, afleveringsklaar. Dan komen wij een paar keer langs en hebben het over de wensen en de aanvullende eisen die we graag willen. En geef het mechanisatiebedrijf twee weken de tijd om GPS op te bouwen enz., dan is de machine ook ruim voor het seizoen klaar. Het is altijd een samenwerking, maar het is ook belangrijk dat er op tijd wordt besteld. Dan moet de akkerbouwer op tijd duidelijk maken wat hij wil, maar het mechanisatiebedrijf moet ook de order zo snel mogelijk plaatsen. En in januari bestellen en verwachten dat de machine eind maart er is, dat gaat niet lukken. Tenzij er een voorraadmachine is en dan moet de trekker ook bij je passen. Daar kunnen ook opties op ontbreken die je eigenlijk wel zou willen hebben. Een trekker van ons was een trekker die stond op een school, maar zoals die er bij staat zo is die en dan worden modificaties moeilijker en altijd duurder om die dan er bij te krijgen.

We zijn aan het kijken voor een kolenrooier. Maar er zijn heel weinig aanbieders daarvan, dus je oriënteert je daar op en neemt er de tijd voor en dan is leverbetrouwbaarheid van ondergeschikt belang. Overigens is dan de informatievoorziening die het mechanisatiebedrijf geeft van groot belang. Is er tijd voor je en nemen zij ook de tijd voor je om een oplossing te bedenken voor je vraagstuk? Kijk, het is een hele nieuwe machine en het mechanisatiebedrijf heeft er ook geen verstand van. Dus het is dan heel belangrijk of het mechanisatiebedrijf er ook de moeite voor neemt.

Dus als we het logistieke traject bekijken dan is dus kennis van levertijd enorm belangrijk?

Ja, stel dat ik aan het oriënteren ben en we maken een keus, dan wil ik wel weten of die machine klaar is voor het volgende seizoen. Maar ik hoef hem ook nog niet gelijk volgende maand te hebben. Belangrijk in dit proces is dat er communicatie is over het verloop van de situatie. De levertijd van de fabrikant is door het mechanisatiebedrijf moeilijk te beïnvloeden. Maar als de machine binnen is, dan zou ik dat graag willen weten. En ook hoeveel tijd er nodig is om deze afleveringsklaar te krijgen. Je hebt toch over bepaalde wensen even contact met het bedrijf en vaak vragen ze je om er even bij te zijn.

Dus juist de communicatie daarover?

Ja, het gaat geleidelijk. Als de machine binnen komt, wordt er vaak wel een belletje gedaan. Dan praat je ook over eventuele wensen die je in de cabine bijvoorbeeld wilt hebben. Kijk, op een gegeven moment wil ik hem wel hebben en jullie willen er ook vanaf, omdat de rekening ook een keer betaald moet worden.

Is leverbetrouwbaarheid dus een orderwinning factor of een qualifying factor?

Ja, is beide, maar bij een nieuwe machine wil je de machine hebben op de afgesproken tijd. Je geeft aan wanneer je die echt wilt hebben dus dan moet er niet van afgeweken worden of er moet een vervangende machine zijn, maar vaak heb je de oude machine nog tenzij die al verkocht is. Dat is toch qualifying. Dat hoort erbij en anders zoek je naar een oplossing.

Hoe kijkt u aan tegen levertijd of wachttijd

Dan komen we ook weer terug op de levertijd van de fabrikant. Die is moeilijk beïnvloedbaar. Het proces van het mechanisatiebedrijf is dan juist weer belangrijk. Tenzij het een voorraadmachine is. Dan is de levertijd een stuk korter neem ik aan. Hoe snel kan deze de machine afleveringsklaar hebben? Graag wil je voordat het seizoen begint even ervaring opdoen met de nieuwe trekker en dan is het fijn als deze op tijd beschikbaar is. Maar reken eens terug hoeveel tijd er nodig is om een nieuwe machine op de dam te hebben. Dan weet je wanneer je zaken moet doen met het mechanisatiebedrijf. Kijk, wil je een machine hebben op tijd, is het ook raadzaam om zelf goed na te denken. Juist bij aftersales is snelheid belangrijk. Als er wat stuk gaat dan moet het in een oogstperiode snel worden opgelost. Kijk, geef je een fout toe of niet, dat maakt zelfs uit.

Heeft het oogstseizoen nog invloed op de levertijd?

Ja, het seizoen begint soms vroeg, dus eind maart. Dan wil je in ieder geval als het om een trekker gaat deze wel hebben. Land klaarmaken enz.

En wat is bij de doelstelling snelheid van belang? Is het een qualifying factor of een orderwinning factor?

Hangt weer samen met het even snel iets oplossen. Dus deels orderwinning. Voor de aankoop van een nieuwe machine maakt het niet uit. Als het een maand langer is of korter dat is niet zo erg als er maar juist gecommuniceerd wordt. Dat is qualifying.

Flexibiliteit houd ook in dat er een Breed scala aan producten of diensten beschikbaar zijn?

Je weet wat je wilt als klant. Je weet wat er aangeboden kan worden. Juist de machine aanpassen aan jouw situatie dat is naar mijn idee de uitdaging voor het mechanisatiebedrijf. Het is toch een soort trechter. Eerst oriënteren en uiteindelijk beslissen, maar dan wordt het toch specifiek. Juist de breedte in het scala aan producten kan voor het mechanisatiebedrijf de mogelijkheid geven om meerdere klanten te kunnen bedienen met verschillende wensen.

Spelen Volumeaanpassingen in het logistieke proces een rol?

Het gaat toch om een machine die past bij jouw situatie. In die zin heeft elke afnemer een unieke machine. Stel dat je twee identieke modellen zou nemen dan moet de prijs wel om laag per machine. Althans zo zie ik dat wel.

En leveringsaanpassingen in die zin van een verandering van het product?

Dan doe je iets fout. Je heb een oriëntatie gedaan dus je weet wat je wil toch?

Is flexibiliteit een qualifying factor of een orderwinning factor?

Flexibiliteit is qualifying, maar er zijn bedrijven die dat niet hebben. Dan koop ik liever daar niet een nieuwe machine. Die zeggen: "het is vijf uur geweest klaar." Dan verlies je het bij mij. Kijk, als ik moet werken met een machine en er valt wat uit dan moet er wel wat geregeld worden. Hetzij een reparatie of bijvoorbeeld een vervangende machine. Ik weet niet hoe dat zit bij Timmerman BV, maar bij van Engelen deden ze hun best daarvoor. Dat was goed geregeld. Bij Greve BV is dat al minder. Bij van Arendonk is het helemaal minder. Daar zijn veel boeren weg gegaan. En ze hadden toch een foute mentaliteit. Alsof de boeren toch zat verdienen, dus dan moeten wij ook niet schipperen met de prijs. Dat soort ongein.

Dus flexibiliteit: orderwinning of qualifying?

Dat is qualifying. Met name bij problemen, korte termijn. Als er kordaat en flexibel wordt ingesprongen op de situatie dan is dat winst. Maar dat moet zich op de langere termijn bewijzen.

Wat voor invloed heeft de doelstelling kwaliteit?

Kijk, als de fabrikant een slecht product op de markt brengt, dan merk je dat heel snel. En een New Holland is geen Fendt, maar overall gaan dingen stuk, dus dat hou je toch. Als mechanisatiebedrijf kun je in die zin weinig veranderen. Wel is belangrijk hoe daar op wordt ingespeeld. Is er een andere machine beschikbaar en hoe zijn de modificaties dan uitgevoerd?

En met betrekking op de diensten?

Als we het hebben over de diensten, dan heb je als mechanisatiebedrijf daar heel veel invloed op. Hoe snel wordt een reparatie uitgevoerd? Hoe is de communicatie en tegen welke kosten uiteindelijk. En als het gewoon goed is, dan moet er ook niet over gemekkerd worden. Fouten maken

mag. Iedereen maakt fouten, maar als het goed wordt opgelost dan is het ook klaar. Kijk, Als een machine stuk gaat, dan gaat die stuk. Er kunnen legio voorbeelden zijn. Juist de manier hoe het probleem wordt opgelost en hoe snel is van invloed op jullie kwaliteit. Dat slaat ook op hoe betrouwbaar jullie zijn in jullie diensten. Zijn die niet goed dan zal je op termijn klanten gaan missen. Kwaliteit slaat dus ook op de juiste snelheid en de flexibiliteit, omdat je deze beheerst

Dus aftersales is heel belangrijk?

Die moet goed zijn. Daar staat of valt het mechanisatiebedrijf mee. Het maakt soms helemaal niet uit wat voor merk er verkocht wordt, maar als de service goed is dan kun je zelfs wijzigen van merk. Vroeger deed Weevers BV Fiat. Veel klanten zijn vanzelf over gegaan naar Steyer of Case. Want de service was goed.

Is kwaliteit een orderwinning factor?

Ja, en deels moet je een bepaalde kwaliteit waarborgen wil je meedoen in de markt. Maar voor aftersales, dus kwaliteit van de service, dat is orderwinning. Doe je dat goed, dan ben je sterk en kun je veel aan. Maar dit hangt ook samen met de kosten van een product. Zoals we net bespraken, elke machine gaat kapot, ook de beste. Het hangt ook samen met wat voor jongens er in de werkplaats lopen.

Tegen welke kosten moet dit gebeuren?

Dat is moeilijk. Je kijkt waarvoor mechanisatiebedrijven een product kunnen leveren. Je wilt zelf een beeld hebben of je bij het goede mechanisatiebedrijf zit qua prijs. Maar dat hangt ook af van de kwaliteit. Een mechanisatiebedrijf kan een betreffend product leveren en de goedkoopste zijn maar tegenvallen in service achteraf. Dus het hangt nauw samen met de kwaliteit/service van het bedrijf. Het is toch het totaalplaatje.

Zijn andere doelstellingen belangrijker dan kosten?

Kwaliteit is toch belangrijker, maar het is natuurlijk wel tegen welke prijs. Kijk, en bij onderdelen als de machine moet draaien, dan maken kosten niks uit. Waar ik heel erg van baal is dat er door fabrikanten enorm wordt geshopt bij dealers. Greve BV had altijd het dealerschap van Miedema. Dat beviel goed en die mensen daar hadden kennis van zaken. De monteurs wisten wat ze moesten doen als ze een kast open trokken. Toen is dat veranderd. Van Engelen kreeg dat en twee jaar later is het bij van Arendonk ondergebracht. Dat geeft zoveel onrust. Dat gaat ten koste van de kwaliteit. We halen toch maar weer onze rollen weer bij Greve. Dat voelt goed. Dat vind ik echt jammer. En nu is Amazone naar Bart Agromechanisatie. Ik kan er niet bij! Die fabrikanten kijken echt puur op basis van verkoopcijfers. Dat is beroerd. En ook al heeft het mechanisatiebedrijf goede monteurs, een dealerschap dat je voert moet je ontwikkelen en dat is toch op basis van ervaring. Kijk, je merkt als een bedrijf lang een dealerschap heeft. De monteurs kennen het. Weten problemen snel op te sporen en dat scheelt tijd. En tijd is geld. Dus dan is de machine in aankoop mogelijk duurder, maar de service is goedkoper. Doeltreffender in ieder geval.

Is de doelstelling kosten een orderwinningfactor?

Dat is afhankelijk van de kwaliteit. Die twee hangen nauw samen. Je kunt van een goedkoop product geen bijzondere dingen verwachten en helemaal niet als het te scherp is verkocht. Dan is de kwaliteit ook minder. Ik denk dat op lange termijn een mechanisatiebedrijf dat moet bewijzen, dat er een goede kwaliteit is van service tegen marktprijzen. Kijk, er zit echt wel verschil tussen aankoop van een Fendt of een New Holland, maar in feite houden mechanisatiebedrijven zelf er ongeveer evenveel tussen. Anders prijzen ze zich uit de markt of ze lopen in de toekomst in de knel.

Moet het mechanisatiebedrijf veranderen in de logistieke rol die het heeft?

Nee, ik denk het niet. We zijn toch afhankelijk van mechanisatiebedrijven. Het service verlenen, onderdelen op voorraad enz., kan en fabrikant niet zelf uitvoeren. Een mechanisatiebedrijf richt zich ook sterk op de regionale markt. Dat kan een fabrikant niet doen. Dan verliest het ook haar functie denk ik. Zij moeten goede producten ontwikkelen en maken. En we moeten blij zijn dat het in Nederland zo is opgebouwd. In veel landen is het echt anders. De afstanden zijn veel langer er de service is stukken minder. We zijn in verhouding ook agrarisch goed ontwikkeld. We zijn hoogproductief dus dat stelt ook hogere eisen aan de machines die we gebruiken. Ook het klimaat is in ons land veeleisend. Kijk, als het graan eraf moet, dan gaat het wel gebeuren. We hebben vaak in augustus nogal eens een natte periode. En juist dan gaat vaak de kwaliteit van het product achteruit. Dat moet je voor zijn. Het is gewoon een vochtig klimaat en onze producten worden door onze afnemers aan strenge kwaliteitseisen onderworpen. Die doen nogal eens te moeilijk en dan keldert onze omzet ook gelijk weer. Maar helaas, de consument vraagt er ook naar. Het hangt allemaal met elkaar samen. Maar de rol van het mechanisatiebedrijf mag blijven.

Dus het mechanisatiebedrijf moet een relatie aangaan met jullie op langere termijn?

Kijk, wij zoeken een betrouwbare partner voor onze machines. En iedereen doet wat hij graag wil maar ik vind een relatie met een vertegenwoordiger of het bedrijf in het algemeen heel belangrijk. We hebben elkaar gewoon nodig. Op korte termijn is dat dus helpen oplossen van storingen, maar op langere termijn kunnen mechanisatiebedrijven veel invloed uitoefenen op een stuk bedrijfsvoering. Dit door het zoeken van de juiste machine voor onze werk. Doe je het op korte termijn goed dan zul je op langere termijn ook goed krijgen, want dat geeft ons vertrouwen. En dat is heel belangrijk en dat heb je als mechanisatiebedrijf toch zelf in de hand.

Persoonsgegevens	G. J. Dogterom Vogelweg Lelystad
Bedrijf	Akkerbouwbedrijf
Aantal hectare grond	140 Ha
Aantal machines	4 trekkers en diverse oogstmachines
Personeel in dienst	Inzet/oproepkracht
Datum interview	25-07-2017

Welke van de vijf doelstellingen spreekt u het meeste aan?

Kwaliteit, dat vertaalt zich terug in de service en dat is wat ik heel belangrijk vind. Daar beoordelen we op. Ook de kwaliteit van het product vinden we heel belangrijk. We zijn zelf behoorlijk technisch en lossen veel problemen zelf op, maar dat kost tijd. Hoe minder stilstand hoe beter. Vaak gaan er dingen stuk op het moment dat je er niet op zit te wachten. Kwaliteit heeft relatie met het merk en vaak spreekt je toch een bepaald merk aan en daarom kies je voor dat merk.

En als het om de doelstelling snelheid gaat, met name bij de levering van een nieuwe machine, wat is dan belangrijk?

Dat je machine komt binnen de tijd dat je wenst dat die er moet zijn. Je weet vaak wel bij de aankoop hoelang het ongeveer gaat duren. Je weet ongeveer dat vanaf het moment dat je de eerste gesprekken tot het in ontvangst nemen van de machine, dat daar ongeveer driekwart jaar overheen gaat. Dan houd je al rekening met de oogstperiode en dat je de machine liever een paar weken van tevoren hebt. Dan kun je wennen aan de machine.

Is de doelstelling snelheid orderwinning of qualifying?

Qualifying, omdat een mechanisatiebedrijf gebonden is aan de levertijd van de fabrikant. Dat kost de meeste tijd. Bij het afleveringsklaarmaken verwacht je dat de machine binnen de afgesproken tijd klaar is, dus je verwacht een bepaalde kwaliteit in het afleveringsklaarmaken van de machine. En dan nog vind ik de snelheid niet heel belangrijk. Dan is het ontvangen van de machine op de afgesproken tijd veel belangrijker.

Dus de doelstelling leverbetrouwbaarheid is orderwinning?

Ja, want je moet rekening houden met de oogst en vaak wil je de machine wat eerder hebben. Is die er niet, dan bel ik de loonwerker of die de klus kan klaren of het mechanisatiebedrijf heeft een passende oplossing.

De doelstelling kwaliteit, hoe kijkt u daar tegen aan?

Die is het belangrijkste. Ik wil een kwalitatief goed product en een kwalitatief goede service van het mechanisatiebedrijf, die staat bovenaan.

Dus dat is orderwinning?

Jazeker, voor zowel de korte termijn, het oplossen van problemen, als wel de lange termijn. Daar beoordeel je het mechanisatiebedrijf op. Onderdelenvoorziening is korte termijn, maar dat proces van leveren van de goede onderdelen is belangrijk. Op langere termijn wil je een machine van goede

kwaliteit, waarbij de kosten van onderhoud en service laag zijn. Vaak is dan prijs bij de aankoop hoger ten opzichte van de kwalitatief mindere merken. Kwaliteit vertaalt zich ook terug in goede flexibiliteit, snelheid en leverbetrouwbaarheid.

Dus het draait ook om foutloze diensten, betrouwbare service?

Ja, dat met name. Een fabrikant zorgt voor de kwaliteit en de levertijd, maar het mechanisatiebedrijf zorgt voor een stuk snelheid en flexibiliteit, tegen bepaalde kosten. Maar het hangt ook af wat voor machine. Een dumper is niet zo spannend, maar een rooier daarentegen wel. Dan kijk je wie dealer is van het merk en of dat mechanisatiebedrijf betrouwbaar is.

En de doelstelling leverbetrouwbaarheid. Dat is dus een orderwinning?

Ja, ik moet de machine hebben op het afgesproken tijdstip. Dat geldt ook voor onderdelen of voor reparaties. Liever zeggen van "het kan niet" dan "ja" zeggen en het is er niet. Of duidelijke communicatie.

Dus kennis van levertijd hebben?

Dat is heel belangrijk. Dat is vanaf het begin belangrijk. Dus al voor het tekenen van de orderbevestiging speelt leverbetrouwbaarheid een rol. Er kan een week verschil zijn, maar dan houdt het ook op.

Dus het op tijd leveren is heel belangrijk?

Ja, en er zit ook nog weer verschil tussen een rooimachine of een trekker. Een trekker kun je nog wel ergens vandaan trekken, maar een rooier is vaak specifiek op jouw teelt afgestemd. Dan moet die er ook zijn met de oogstperiode.

Hoe kijkt u naar de doelstelling flexibiliteit bij de aankoop van een nieuwe machine?

Dat is niet heel spannend. Alleen als de planning misloopt van een nieuwe machine, dan is de manier hoe ze daar mee omgaan belangrijk. Is er snel een goed alternatief totdat de nieuwe machine er is? En dat gaat natuurlijk in goed overleg. Dit hangt ook samen met de doelstelling kwaliteit. Hoe flexibel is de service, kan er snel geschakeld worden?

Maar als u er later toch achter komt dat u een andere optie wil?

Dan ben ik gewoon te laat. Dan is het voorwerk niet zorgvuldig genoeg geweest.

Maar dan is het wel een stukje qualifying omdat de vertegenwoordiger je ook begeleidt in de aankoop van een nieuwe machine?

Ja, en de eigen verdieping in het product en de mogelijkheden die er zijn. Dat verschilt per eindgebruiker. De één wil veel begeleiding en de andere niet.

In de voorgaande gesprekken merk ik dat kwaliteit en kosten uitgemeten worden voor de lange termijn. Kwaliteit moet dan tegen lage kosten. Klopt dat?

Ja, daar ben ik mee eens. Dat kun je pas na een aantal jaar zeggen, maar daar komt het wel op neer.

Maar flexibiliteit, snelheid en leverbetrouwbaarheid speelt dan met name voor de korte termijn een rol?

Ja, maar ook op de lange termijn. Maar deze doelstellingen kun je samenvatten in de kwaliteit.

De doelstelling Kosten is dat orderwinning of qualifying?

Dat is moeilijk. De kosten moeten in verhouding staan met de andere vier doelstellingen. Je moet daar een goed gevoel bij hebben. De kwaliteit moet in verhouding staan met de kosten en het moet je aanstaan.

Dus ook de kwaliteit van de service moet goed zijn of ook van het product zelf?

Ja, met name van het product zelf. Ik ben zelf monteur geweest, dus technisch red ik veel. En je wilt zo weinig mogelijk grote reparaties, want die moet je toch laten doen terwijl ik de kleine klussen zelf wel kan. Zo kijk ik mogelijk wel iets anders tegen kwaliteit aan dan een andere akkerbouwer. Wil je de beste kwaliteit hebben, dan ben je ook het duurste uit. Kwaliteit naar prijs, dus je zoekt er een middenweg in.

De vraag is natuurlijk dan wat de beste kwaliteit is?

Tegenwoordig worden er geen slechte trekkers meer gebouwd. En het is heel moeilijk om te bepalen wat de beste kwaliteit is. Ook de beste machines staan in de werkplaats. Ik geloof dat het vooral emotie is wat een overtuiging geeft dat iets het beste is. De vraag is of de kwaliteit minder is, maar dat hoeft niet. En is het beter? Nee, hoeft ook niet. In die zin is het veel emotie.

Maar is kwaliteit belangrijker dan kosten?

Ja, vind ik wel. Goede kwaliteit vertaalt zich over het algemeen in lagere kosten. Het hangt samen en wil je voor een dubbeltje op de eerste rang zitten, dan moet je ook niet veel verwachten.

Dus als het gaat om de aankoopbeslissing, dan hangen kosten in sterke mate er vanaf wat je ervoor terug krijgt?

Ja, moet in verhouding staan prijs versus kwaliteit. Vaak vraag je bij meerdere mechanisatiebedrijven een offerte aan. Het kan ook zijn dat je een goede relatie hebt met het mechanisatiebedrijf en dat je dat niet doet, maar een beetje akkerbouwer wil ook weten of de prijs in verhouding staat ten opzichte van de andere mechanisatiebedrijven. Kwalitatief geloof ik niet dat er enorm veel verschil is. En het scheelt ook wat voor machine het is.

Zijn er zaken die beter moeten in de taak die het mechanisatiebedrijf heeft in de keten? Zijn er zaken die in de toekomst beter moeten?

Het stukje productontwikkeling vanuit de fabrikant kan soms beter. Als er weer een nieuw product op de markt is gekomen en dat is te snel in de markt gezet of loopt niet lekker en daar kan het mechanisatiebedrijf niet veel aan doen, maar de fabrikant laat het een stuk op zijn beloop. Dat is vaak vervelend, want daar gaat soms te veel tijd in om.

En het verwisselen van het dealerschap naar een ander mechanisatiebedrijf?

Dat schiet niks op. Vaak worden we daar niet beter van. Miedema, Dewulf en Amazone zijn allemaal weer ergens anders ondergebracht, maar die nieuwe dealers hebben er gewoon te weinig kennis van en er liggen niet de juiste onderdelen. Dat stoort in de serviceverlening enorm, hoewel mechanisatiebedrijven hun best wel zullen doen.

Vind je dat de logistieke rol moet veranderen van het mechanisatiebedrijf?

Nee, dat denk ik niet.

Want?

Er moet iets tussen de fabrikant en eindgebruiker blijven. Dat de keten korter wordt is een stukje uitdaging voor het mechanisatiebedrijf en de fabrikant zal ook logistiek sneller moeten handelen. Daarnaast zie je dat grote mechanisatiebedrijven een aantal kleine mechanisatiebedrijven onder zich hebben. Dus grote mechanisatiebedrijven vervullen dan ook een stuk de rol van de importeur. En dat is wel goed. Juist als iets niet lekker loopt bij een bepaald product, dan moet de fabrikant er in ieder geval veel aandacht aan geven. Juist dan zijn kortere lijnen beter en de fabrikant moet er toch bij zijn vind ik.

Mag ik stellen dat de doelstellingen snelheid, leverbetrouwbaarheid en flexibiliteit horen bij de zogenaamde korte termijn zaken? Bijvoorbeeld serviceverlening?

Nou waar is de grens? Kijk, als ik jaren na productie nog onderdelen kan krijgen van een machine, dan is dat toch iets van langere termijn? Dat ligt aan de fabrikant natuurlijk, maar het heeft wel invloed op de kwaliteit van het mechanisatiebedrijf en de fabrikant.

En mag ik stellen dat de klantrelatie van het mechanisatiebedrijf juist invloed heeft op de langere termijn?

Jazeker. Jarenlang goed samenspel is winst voor het bedrijf. Maar de markt verandert wel. Vroeger was je veel meer gebonden aan het mechanisatiebedrijf in de buurt. Dat is wel veranderd.

Wat is de noodzaak van het mechanisatiebedrijf?

Problemen oplossen en het verkopen van nieuwe machines. Ik kan niet bij New Holland aankloppen voor een storing. Dan verwijzen ze naar de regionale dealer. Dat blijft actueel.

Ook voor de logistieke rol?

Jazeker. We moeten ergens heen als er iets stuk gaat, we moeten ergens heen als we een andere machine willen. Grote fabrikanten kunnen dat zelf niet. Bij kleinere fabrikanten is het meer mogelijk maar die produceren dan juist regionaal voor een bepaalde markt. «

Interview C. Lekkerkerk	Tarpanweg Swifterbant
Bedrijf	Veehouderijbedrijf
Aantal hectare grond	65 Ha totaal 20 ha voor veehouderij 42 ha akkerbouw 70 melkkoeien
Aantal machines	4 trekkers 2 voerwagens en verschillende werktuigen
Personeel in dienst	Inzetkracht
Datum interview	28-07-2017

Welk van de vijf doelstellingen spreekt u het meeste aan?

Ja allemaal wel een beetje maar vooral kwaliteit en flexibiliteit vind ik belangrijk. Als ik onverwachts ergens mee zit dat het probleem snel wordt opgelost en niet dat het vijf uur is geweest en de groeten. Zoek het maar uit. Ja kosten is ook belangrijk maar dat zit weer op de andere doelstellingen vast. Als snelheid, flexibiliteit, leverbetrouwbaarheid en kwaliteit goed zijn dan maken kosten niet zoveel meer uit. Als ik heel veel moet betalen maar de vier andere doelstelling zijn niet goed dan heb ik zoiets van zoek het maar uit.

Ik onderzoek vooral de logistieke rol met betrekking tot de aanschaf van een nieuwe machine. Maar u verwacht meer dan alleen een nieuwe machine toch?

Ja dat is zeker zo. Ik kijk ook naar het mechanisatiebedrijf en dan vind ik kwaliteit heel belangrijk. Niet alleen van de machine zelf maar zeker ook van de service!

Ik pak de doelstelling snelheid. Is wachttijd levertijd voor u belangrijk?

Bij gemiddelde aankoop vind ik dat niet zo belangrijk maar een aantal jaren geleden was mijn blokkenwagen kapot en die was eigenlijk niet te repareren en dan is snelheid wel van belang want ik kan niet een dag de koeien niet voeren. maar kijken we naar een nieuwe trekker dan maakt het niet uit of ik die een maand eerder of later heb. Dus over het algemeen vind ik snelheid niet zo belangrijk maar dat is wel afhankelijk wat betreft het soort machine.

En heeft het oogstseizoen nog invloed op de levertijd?

Ja natuurlijk. Als je aan het uien rijden bent en er gaat wat kapot dan vind je het ook fijn als er snel wat gemaakt wordt. Maar over het algemeen bij de aankoop van een nieuwe machine hoeft je die niet de volgende week te hebben. Je bent er dan toch een poosje mee bezig en je oriënteert je wat dus dat is niet relevant als je het snel wilt hebben.

Maar dan is leverbetrouwbaarheid wel belangrijk?

Ja als je iets koopt moet het ook komen.

Maar ook op afgesproken tijd neem ik aan?

Ja dat is ook zo maar ik vind het ook weer zo dat als je een nieuwe machine inruilt, neem bijvoorbeeld een ploeg die je in november in wil ruilen. Als die twee weken later komt dan ploeg je wel even verder met de oude ploeg. Dan stel ik niet hele hoge eisen aan de levertijd. Het is niet heel makkelijk maar dat ligt ook aan wat voor machine het betreft. Is die echt versleten dan moet ik die nieuwe toch echt hebben. Dan weer wel.

Dus kennis van levertijd is toch echt belangrijk?

Ja, dat weer wel. Kijk, als je wat afsprekt en ik neem aan dat de meeste mechanisatiebedrijven wel enig inzicht hebben wat de levertijd is, dan ga je er ook vanuit dat de machine op afgesproken tijd wordt geleverd. Maar goed, als een mechanisatiebedrijf aangeeft dat er op 1 november wordt geleverd maar ik wil hem 1 oktober hebben, dan weet je al dat het niet gaat lukken.

Dus is communicatie wel van wezenlijk belang?

Ja is dan ook heel belangrijk. En ja dan moet je flexibel zijn om wat in te kunnen zetten. En het zijn allemaal van die termen, die zijn allemaal nodig.

En kwaliteit, daar gaf je al bij aan dat je dat belangrijk vond. Hoe precies? Wat met name? Het product?

Ja, kijk, je kunt een Fendt gaar rijden of een New Holland of Belarus, maar daar kies je voor. Je kiest dan ook voor de kwaliteit van het product. Maar de service die daar achter staat, bijvoorbeeld de tijd die de monteurs nodig hebben om een reparatie uit te voeren is uiteindelijk belangrijker. Als er een trekker kapot loopt of je laat een beurt uitvoeren, dat het dan goed wordt opgelost.

En snel?

Ja, ook wel, maar vooral goed. Ik heb er nog niks aan als ik de volgende dag weer terug moet omdat het niet goed is opgelost.

Dus hierin is de relatie met de aftersales/ service heel belangrijk?

Ja, heel belangrijk. Kijk, een trekker verkopen kan iedereen. Maar het verhaal daarachter moet ook kloppen. Ja, als er een trekker wordt verkocht en er zijn problemen en er wordt niks aan gedaan, dan heeft de klant ook spijt.

Over flexibiliteit hadden we het net al wat over en dan vooral als er niet op tijd geleverd kan worden?

Ja, of dat ik weet ik veel maar dat ik vrijdag de oude blokkenwagen heb moeten afvoeren zowat en er staat maandag weer een nieuwe, dan vind ik dat wel service. In dat geval is dat heel belangrijk. Kijk, bij een ploeg is dat niet zo belangrijk.

En de doelstelling kosten?

Die moeten in verhouding staan tot de andere vier doelstellingen. Verkopen kan iedereen, maar als er geen service achter zit, dan houdt het snel op.

Dan is het dus meer qualifying dan orderwinning?

Ja, precies. Je verwacht dat het mechanisatiebedrijf niet alleen verkoopt maar ook de rest. Het moet dus wel minimale factoren bezitten om de service te kunnen verlenen.

En is levertijd ook qualifying? Is dat iets waaraan gehouden moet worden door het mechanisatiebedrijf?

Nou, weet je, als je een afspraak maakt, dan moet je ook nakomen wat je belooft. Er kunnen omstandigheden zijn waardoor het er niet is, maar als er garantie wordt gegeven dat het 1 juni wordt geleverd en het is er niet, dan is dat dus wel qualifying.

Wat vind je dan echt orderwinning?

Kwaliteit, dat is orderwinning. Maar goed, dat is ook een ding dat gewoon goed moet zijn.

Maar wat is dan goed?

Ja, is ook lastig omdat je ook een stukje kwaliteit koopt. We rijden Valtra en dat 250 uur per jaar. Dat gaat perfect, maar ga je 2000 uur per jaar rijden, dan worden de eisen ook anders. Dan kopen we ook een ander merk. Maar een product wat je nieuw koopt, moet gewoon goed zijn.

Dus productkwaliteit vindt u heel belangrijk?

Dat vind ik heel belangrijk maar wel in combinatie met de service en de aftersales. Kijk je naar de kwaliteit kosten verhouding en je koopt bijvoorbeeld een Fendt, dan heb je hoge kosten. Maar rij je dan 2000 uur ja, dan weet ik het nog niet of dat zo is. Uiteindelijk vind ik de aftersales belangrijker dan het product. Kijk, je koopt een stuk kwaliteit. Koop je een B merk en er gaat wat kapot dan weet je dat zoiets kan gebeuren. Maar als het dan goed wordt opgelost en het kan gemaakt worden, dan is het ook weer goed. Zo denk ik er over.

Maar zie Je dan bij een B merk de kosten juist stijgen?

Jawel, maar als een mechanisatiebedrijf het netjes en goed oplost, dan vind ik dat oké. Je bent er snel klaar mee als een mechanisatiebedrijf er een rommeltje van maakt. De kwaliteit van de mensen die achter de aankoop van een machine staan, dat moet gewoon goed zijn. Het valt of staat met de mensen. Je kunt een super product verkopen, maar als de service waardeloos is, dan kun je stoppen.

En snelheid, is dat orderwinning of qualifying?

Ja, meer qualifying omdat ik het niet zo belangrijk vind dat ik er om bij een ander ga kopen. Maar dat is weer afhankelijk van het soort machine en in welke situatie we zitten. Ik heb het wel een keer gehad met een kieper, waarbij ik de voorkeur gaf aan de snelste, maar dan kijk je ook wel weer met een schuin oog naar het mechanisatiebedrijf. In de meeste gevallen is het niet zo belangrijk. De aankoop van een machine is een proces.

Vind je in het logistieke proces dat er met betrekking tot het mechanisatiebedrijf zaken moeten veranderen?

Nee, niet direct. Je ziet dat het ene mechanisatiebedrijf het logistiek beter onder de knie heeft dan de andere als het bijvoorbeeld gaat om snelheid, maar de andere is dan weer kwalitatief iet beter of juist een stukje flexibeler. Dat geldt ook voor de kwaliteit van de monteurs, dat verschilt per mechanisatiebedrijf en ik vind het moeilijk daar iets van te zeggen.

Want vind je dat de rol van het mechanisatiebedrijf moet veranderen?

Nou, volgens mij is dat al aan de gang als we kijken wat mechanisatiebedrijven er bij doen in vergelijking met vroeger, waarbij het alleen een werkplaats was met een magazijn. Vroeger was het

echt een doorgeefluik van machines. Dat zien we ook bij Greve BV. Die verloren de importeur en ze moesten opeens veel meer zelf gaan doen. Misschien moet er ook door mechanisatiebedrijven wat meer aan cursussen gegeven worden als er animo voor is.

Dus ze nemen een stuk rol van importeur over?

Ja, als je ziet bij Timmerman bijvoorbeeld wat voor uitstraling dat heeft, daar scoor je wel mee als bedrijf. Dat is ook bij Van de Weert uit Kampen dat was vroeger ook een oude werkplaats. En als je nu ziet dat ze zelf transmissies reviseren, dat is wel iets wat mechanisatiebedrijven groter maakt. Kijk als importeurs verdwijnen, dan moeten ze wel wat aan de uitstraling doen. Bij Timmerman is er ook een mooie showroom met de nieuwe modellen en dat nodigt weer uit. Niet alleen bij eindgebruikers, maar ook de relaties van het mechanisatiebedrijf kunnen daardoor worden versterkt. Zo zijn ze in staat meer te doen dan voorheen. Productintroducties zijn dan ook belangrijk. Maar de concurrentie wordt ook moordend.

En de logistieke uitdaging neemt ook toe?

Ja, omdat de vijver waaruit gevist moet worden kleiner wordt en de grote jongens meer specifiekere machines vragen. Het is niet de massaproductie. Vroeger kocht ik een keer een schudder en die handelaar die had er twintig gekocht en zette dat zo weg. Dat kan nu niet meer. Het wordt wel specifieker, dus er wordt ook niet zomaar een showroom vol gezet.

Dus de noodzaak van het mechanisatiebedrijf is bewezen?

Ja, ja, kijk, ik koop nog niet online mijn onderdelen of machines.

Maar fabrikanten zie je ook niet dichterbij komen?

Nee, dat denk ik niet, want die moet zich druk maken over het maken van een machine en niet over de verkoop. Ik denk ook dat de lijnen langer worden als de fabrikant zelf de aftersales gaat doen. Dan zetten ze bijvoorbeeld in Zeewolde een bedrijf voor heel de polder. Dan worden de afstanden te groot en de directe lijnen worden dan ook langer. Dan wordt het bedrijf ook te groot. Dan heb ik er ook geen schik van. Als New Holland dat zou doen en ze gaan alleen trekkers verkopen, dan is het snel afgelopen. Ik denk dat de kracht van het mechanisatiebedrijf is dat ze kunnen combineren. Trekker met werktuig.

Dus het gaat nog niet eens om de trekker zelf?

Nee, het is de combinatie die gemaakt kan worden en de service. Heeft het mechanisatiebedrijf het goed op de rit en ze zijn betrouwbaar, dan maakt merk nog niet eens zoveel uit.

Interview M ten Cate	Biddingweg Swifterbant
Bedrijf	Akkerbouwbedrijf
Aantal hectare grond	275 Ha totaal, 162Ha eigen grond. rest huur.
Aantal machines	6 trekkers en aanverwante machines, bietenrooier en aardappelrooier
Personeel in dienst	3 vast dienstverband
Datum interview	01-08-2017

Als u kijkt naar de vijf doelstellingen, welke doelstelling vindt u belangrijk voor uw bedrijf?

Nou, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. Snelheid ook wel natuurlijk, maar vooral kwaliteit en betrouwbaarheid. Heel snel is mooi, maar het moet vooral betrouwbaar zijn op ons bedrijf, dat vind ik wel heel belangrijk. Kijk, als je dertig jaar geleden een machine wou kopen, dan belde je even of die op voorraad stond. Maar dat is nu niet meer zo. Het is tegenwoordig allemaal op bestelling en het is maatwerk en dan is kwaliteit belangrijk. Hoe groter het bedrijf wordt, hoe belangrijker kwaliteit wordt. En natuurlijk kijken wij wel naar kosten, maar lang niet meer zo als tien jaar geleden. Want toen was het massaproductie. Datgene wat je hebt moet goed zijn en wij hebben weleens een situatie dat een machine tienduizend euro duurder is, maar dan kiezen wij toch voor die machine. Maar dat is wel voor iedereen verschillend. De een die kijkt heel erg op het mechanisatiebedrijf en die kan daar heel goed mee, ongeacht het merk. Wij vinden het mechanisatiebedrijf ook heel belangrijk. Je moet je er thuis voelen, maar we kijken ook heel scherp naar het product. Staat ons het product aan, dan laat je soms een ander punt liggen.

Dus de productkwaliteit is dus heel belangrijk, maar is het ook niet de service van het mechanisatiebedrijf die heel belangrijk is?

Ja, kijk het product moet ons aanstaan, maar dan moet de kwaliteit daarachter ook goed zijn. Wij kochten de allereerste rooimachine bij Van Engelen destijds, maar toen zat de importeur ergens in Friesland. Wij wilden de rooier bij Naaktgeboren vandaan halen, want die had al tien rooiers lopen en die hadden "know how". Dewulf heeft toen gezegd dat we de machine bij Van Engelen moesten kopen, want anders kregen die geen vast voet aan wal. Maar van Engelen had toen nog helemaal geen ervaring met deze machines, dat was best spannend. Ze zijn er toen volop ingesprongen en dat is goed gegaan, maar je beoordeeld bij aankoop wel of het mechanisatiebedrijf de kwaliteit van de service kan leveren of niet. Een rooier kost veel geld en het gebeuren daarachter moet dan wel goed zijn. Voorheen hadden wij een Grimme rooier, maar die zit stukken ingewikkelder in elkaar en daar werden we wel flauw van. Niet dat het een slechte machine was, maar als je een halve machine moet slopen om bij het betreffende onderdeel te komen, dan is de lol er ook snel vanaf. Kijk, dus het product stond ons niet meer aan. Ik heb zelf minder met een trekker bijvoorbeeld. Die zijn wel belangrijk, maar als die stuk gaat dan pak je een andere trekker en ze zijn minder specialistisch dan een rooier. Een rooier die kost meer en die is heel belangrijk in onze bedrijfsvoering.

Dus daarin zit een stukje logistieke uitdaging?

Ja, absoluut. Het is niet voor niets dat de importeur eruit gaat. Kijk, en tegenwoordig kunnen we onderdelen morgen in de meeste gevallen wel in huis hebben. Daar speelt de importeur ook geen rol meer.

En hoe ziet u de doelstelling snelheid?

Ja, kijk, dat geldt met name voor onderdelen en service. Kijk, wat we nu wel merken is dat mechanisatiebedrijven toch minder op voorraad zijn gaan leggen. Vroeger hadden mechanisatiebedrijven meer op voorraad, maar doordat er morgen al geleverd kan worden dure delen altijd als eerste uit het magazijn geschraapt, wat wel ten koste kan gaan van de snelheid. Daarnaast, veel bedrijven kunnen ook niet meer een enorme voorraad hebben, omdat de producten specifieker worden. Wij zijn daar niet altijd blij mee, maar ik snap dat ook en als het de volgende dag er is dan is, dan is het ook oké. Hebben we wat bijvoorbeeld met de rooier, dan kijken we ook nog weleens verder dan alleen de lokale dealer. Waar het is, daar halen we dan. We moeten wel door met rooien. Daarnaast, machines moeten standaard blijven in de uitvoering, omdat onderdelen dan makkelijker te verkrijgen zijn. Dan kan ik lagers overal krijgen.

Maar is snelheid belangrijk bij de levering van het product?

Nou, over het algemeen dan maakt snelheid nog niet eens zoveel uit. Kijk, een aankoop van een machine is een proces. Dat begint soms al als je een aantal jaar met de oude machine aan het werk bent. Dan heb je soms dingen waarbij je al zegt dat die bij de volgende machine anders moeten. Je neemt heel veel mee van het oude, maar je wilt ook beter worden. Je ziet dat het een heel proces is dat niet begint bij de aankoop, maar vaak veel eerder. Dan mag het ook tijd kosten. Dat het op tijd gereed komt dus op afgesproken tijd, is veel belangrijker.

Dus leverbetrouwbaarheid is dus heel belangrijk?

Jazeker, het op tijd leveren is heel belangrijk. Je kunt daar al in zien of je te maken hebt met een goed mechanisatiebedrijf. Een goed bedrijf die levert op tijd of er komt een oplossing. We hebben ook weleens gekocht bij een mechanisatiebedrijf en daar ging het financieel niet zo goed. Dan wordt de leverbetrouwbaarheid vaak een stuk minder, want ze kunnen niet betalen en je machine komt later. Daar zitten wij niet op te wachten. Voor de service is het belangrijk dat je betrouwbare monteurs hebt die betrouwbaar en snel de klus kunnen oplossen. Dat vind ik ook horen bij leverbetrouwbaarheid. Een klus moet ook op tijd klaar zijn. Dat is afhankelijk van de situatie, maar vaak wel en helemaal in de oogstperiode.

Maar is dat niet de kwaliteit van de service?

Ja, maar het hoort ook bij leverbetrouwbaarheid, want het wordt binnen de gestelde termijn gedaan.

Hierbij is kennis van leverbetrouwbaarheid ook belangrijk?

Ja, dat is de olie van de organisatie. Communicatie is hierin heel belangrijk. Wij hebben ook een planning en moeten aan eisen voldoen als het gaat om onze producten. We leven in een land waar het weer ook grillig is, dus we moeten ook draaien als het kan. En ik vind ook wel als het een goed mechanisatiebedrijf is, dan laat je het er niet bij zitten in een situatie als de fabriek niet op tijd kan leveren. Dan kun je ook even rond bellen. Dan is er misschien een collega-bedrijf die in die situatie kan helpen. Wat ik ook vervelend vind, is als je een machine hebt en daarvan gaat geregeld een bepaald onderdeel van stuk. Dan kan het wel een duur onderdeel zijn en dan hebben ze een soort ruilsysteem waarbij het defecte onderdeel wordt gemaakt en je krijgt ook een gemaakte die je weer kan plaatsen. Dan is het heel vervelend als er opeens niet meer geruild kan worden want daar zijn ze mee gestopt. Kijk in die situatie moet er gewoon rond gebeld worden, want vaak ben je niet de enigste die met hetzelfde probleem zit. Dan ga je wel naar een ander mechanisatiebedrijf. Dat kan je

wel een keer overkomen, maar dat niet meer voor de tweede keer. Dan zijn kosten ook geen probleem, want dan moet je door.

Dus leverbetrouwbaarheid is orderwinning?

Ja zowel voor de nieuwe machine als voor de onderdelen. Hoe betrouwbaarder hoe beter wij kunnen werken met onze machines.

Maar je geeft hierin ook aan dat er een soort minimale service moet zijn, in hoeverre?

Ja, dat hangt ook samen met de andere doelstellingen. En dat is lastig te bepalen maar je kunt als mechanisatiebedrijf wel aanvoelen of de klant er echt tevreden mee is of ze dat merken dat wij er als eindgebruiker moeite mee hebben.

We hadden het net even over leverbetrouwbaarheid en u gaf aan dat dan soms kosten geen rol meer spelen. Zijn die dan juist niet orderwinning?

Ja, maar als de vier andere doelstellingen goed zijn dan gaan wij daarvoor niet zomaar naar een ander mechanisatiebedrijf toe. Als het product ons aan staat en het bedrijf en in de grote lijnen betrouwbaar. En natuurlijk komt het weleens voor dat je weleens afvraagt waarom het product een stukje duurder is dan bij een ander, maar daar lopen we niet voor weg. Kijk, we kijken allemaal onder de streep. Dat doe jij ook thuis, we moeten allemaal blijven leven. En als het structureel goedkoper kan, dan kiezen we daar ook voor, maar dat moet niet ten koste gaan van de vier andere doelstellingen. Kijk, kosten zijn dan wel belangrijk, maar niet doorslaggevend. De rest vind ik belangrijker. Kijk, bij een hamer in de werkplaats, ach waar gaat het over. Maar een machine die specifiek voor jou is, dan zijn kosten wel belangrijk, maar dus niet doorslaggevend.

Als we kijken naar de keten in logistiek opzicht, zijn er dingen die moeten veranderen? Zijn er processen die beter moeten?

Gemiddeld hebben wij daar niet over te klagen dat is mijn gevoel hoor.

Maar net ving ik tussen neus en lippen op dat als fabrikanten de dealerschappen gaan veranderen, het geen goed doet.

Ja, dat is waardeloos.

Maar het mechanisatiebedrijf kan daar niks aan doen toch?

Wij zeggen ook weleens tegen elkaar. Wat zegt een dealership nog? Ik krijg weleens het idee dat het zo bij de een in de schoot wordt geworpen en bij de ander af wordt genomen. Dat de fabrikant het dealership in de schoot wordt geworpen, dan zal je moeten afdwingen. Maar als je niet goed genoeg eraan doet of je maakt niet genoeg omzet, dan wordt je het dealership ook zo afgenomen. Dan denk ik ook wel eens van: waar zijn ze mee bezig? Dat is slecht. Want vandaag ben je dealer en morgen ben je het kwijt, zo lijkt het. Dat hangt ook af van de fabrikant, want bijvoorbeeld een jaar terug ging het slecht bij Van Engelen en toen zeiden we tegen elkaar dat New Holland toch wel blijft, want er draaien te veel trekkers. New Holland zal daar echt wel iets aan doen, maar je denkt soms wel eens van: wat bespreken ze daar achter gesloten deuren? Kijk, en je ziet wel dat Timmerman BV een volumedealer is en dan weet je ook dat New Holland wel aan het kijken is hoe ze het probleem

op gaan pakken. Dan wordt er echt wel wat bedacht. Dat geldt dan ook meer voor de grote merken. En daar heeft het mechanisatiebedrijf dus wel mee te maken. Daarbij Timmerman heeft meerdere vestigingen en is volumedealer en die schakelen makkelijker want de lijnen zijn korter en er is wat meer kapitaal beschikbaar. Dat is dus wel de kracht van een groot mechanisatiebedrijf.

Dus de rol zal van het mechanisatiebedrijf ook niet snel veranderen?

Nee, dat geloof ik niet. Je ziet dat in de afgelopen jaren juist de functie van importeur is overgenomen door het mechanisatiebedrijf. Daardoor wordt juist het mechanisatiebedrijf belangrijker. Dit geldt met name voor de grotere mechanisatiebedrijven. Je ziet dat meer om je heen.

Maar merk je ook dat bijvoorbeeld uitstraling belangrijker wordt?

Nou in de eerste plaats moet je je er thuis voelen. Dan wordt het ook meer gunnen in plaats van een zakelijke transactie. Want als je bijvoorbeeld een nieuwe kruiwagen moet kopen en bij de een kost die vijftig euro en bij de andere negenenveertig en bij de derde eenenvijftig, dan gaat het ook nergens meer over en dan kijk je wie je het gunt.

Geldt dat ook bij trekkers?

Ja deels wel, want het gaat allemaal heel scherp. Het is gewoon heel vaak een groot gedeelte gunfactor. Dat staat natuurlijk wat los van jouw onderzoek, maar het is natuurlijk wel zo. Een bedrijf waar je veel komt en die een hoge gunfactor krijgt die wil ook voor je lopen. Dat is natuurlijk evident aan elkaar, maar dan moet de kwaliteit wel goed blijven en de leverbetrouwbaarheid ook.

Dus ik kan wel stellen dat werkplaats en magazijn de rol vervullen voor de korte termijn en de verkoop meer voor de langere termijn?

Nou, ja, kijk als alles goed loopt dan accepteer je ook weleens dat het wat langer moet duren of men heeft het niet op voorraad. Als iedereen maar zijn best doet of heeft gedaan, dan houdt het op. Kijk, en het moet wel heel raar lopen als iets echt niet gaat. En we moeten eerlijk zijn. Soms is iets niet goed, maar dan wist je het een paar maanden of weken al, maar je schuift het voor je uit. Dan is het ook niet helemaal reëel om te verwachten dat het mechanisatiebedrijf het allemaal even op kan lossen. Kijk had je toen al besteld, was het ook niet een enorm probleem geweest als het een maand zou duren. Maar dat is ook waar we zelf aan moeten denken.

Dus de noodzaak van het mechanisatiebedrijf is wel bewezen?

Ja, ik hou er niet van om online dingen te bestellen en vaak kun je praktische kennis verkrijgen bij het mechanisatiebedrijf. Je koopt niet zuiver een product en het is klaar, maar ook het verhaal daarachter.

Maar zal dat niet meer in de toekomst veranderen? Wordt de gemiddelde afstand tot het mechanisatiebedrijf groter? Het aantal eindgebruikers neemt wel af toch?

Nou, daar geloof ik nog niet zo in. Kijk, ik ben klant bij meerdere mechanisatiebedrijven en daar kom ik met de machines trouw, maar voor simpelere zaken dan schiet ik vaak het dichtstbijzijnde mechanisatiebedrijf binnen, En ja, er zijn in Swifterbant twee en iets verder nog drie.

Welk van deze doelstellingen vind u echt orderwinning?

Leverbetrouwbaarheid en kwaliteit. Dat is echt heel belangrijk voor ons. Snelheid niet eens zozeer en kosten ook niet. Dit is wel weer anders bij de onderdelenvoorziening want dan spelen die wel een grote rol. Flexibiliteit dat is ook per situatie verschillend. Het is vaak vooruitkijken, maar daarin spelen kwaliteit en leverbetrouwbaarheid wel een grote rol. Ik vind dat het daar aan vast hangt. Kijk soms kan het niet op tijd, dan is dat vervelend. Dan kan flexibiliteit het verschil maken, maar kwaliteit en leverbetrouwbaarheid zijn toch het belangrijkste.

Zie je fabrikanten dichter bij de eindgebruiker komen?

Nee, dat niet zo. Vooral niet bij grote merken. Kleinere fabrikanten wel weer meer die bijvoorbeeld voor de lokale markt produceren. Dan is dat ook haalbaar, maar dat echt grote bedrijven dat doen, dat geloof ik niet. Die zitten er helemaal niet op te wachten, laat staan dat ze het kunnen. Laten die maar kwalitatief goede machines maken.

Interview MTS de Kandelaar	Hoekwantweg, Biddinghuizen
Bedrijf	Melkvee en Akkerbouwbedrijf
Aantal hectare grond	90 Ha
Aantal machines	3 trekkers maar rooiwerk door loonwerker
Personeel in dienst	N.V.T.
Datum interview	20-07-2017

Welke doelstelling spreekt u het meeste aan.

Kwaliteit en kosten. Daar beoordelen we op of we de goede keus hebben gemaakt bij aankoop van een nieuwe machine. Koop je een goedkope machine, dan weet je dat de kwaliteit ook minder is. Kijk, als we een nieuwe machine willen laten we meestal een aantal offertes maken door verschillend bedrijven. Dan kunnen we zien of er prijstechnisch veel verschil is en daarnaast kunnen we onze ervaring van de service dus kwaliteit leggen naast de prijs. Kwaliteit moet een bedrijf bewijzen. Dat is iets wat je beoordelen kan over een langere tijd. Zo zie ik dat. Eveneens als je veel zaken doet met een bepaald mechanisatiebedrijf, dan willen ze als je in een knelgeval zit ook sneller helpen. Een akkerbouwer die almaar op zoek is naar de goedkoopste prijs loopt dan vast op de kwaliteit. Maar ik heb ook wel het idee dat die shoppers met een grote mond meestal nog sneller worden geholpen. Dat doet afbreuk aan de kwaliteit. Ik zit wel zo in elkaar dat we voor elk facet van ons bedrijf zoeken naar partners waar we een goede band mee op kunnen bouwen. De relatie met het mechanisatiebedrijf is dus heel belangrijk. Maar deels ben ik ook wel merkgericht.

Wat ik veel hoor is dat de kwaliteit goed moet zijn maar wat is dan goed en is dat dan orderwinning of iets waarvan u verwacht dat die kwaliteit er is?

Dat is lastig maar dat is weer prijs kwaliteitsverhouding. Je vraagt je soms af bij sommige situaties waarom het kapot gaat. Maar als ik het weer vergelijk met bijvoorbeeld een Fendt dan hebben die trekkers ook wel eens wat. En dan staat het ook in de werkplaats. Als ik dan de prijs kwaliteitsverhouding bekijk van New Holland dan geloof ik dat we aardig goed zitten. En het draait dan vooral om hoe het probleem wordt opgelost door het mechanisatiebedrijf. Zijn ze betrouwbaar en flexibel om het probleem op te lossen?

Dus dat is vooral iets op de korte termijn?

Ja, dat wel. Dat komt pas op het moment nadat je een trekker hebt gekocht.

Maar speelt flexibiliteit wel een rol bij aankoop van een nieuwe machine?

Nee, niet zozeer. Wel als de machine niet op tijd klaar is, maar dan draaien we wel door met de oude machine. Als ik moet voeren, moet ik voeren dus dan kan ik geen machine missen. Maar dat is vrij makkelijk. Ik haal pas de nieuwe machine op als die klaar is, want de overgang moet vlekkeloos zijn in die zin.

Maar als het om een nieuwe machine gaat wat vind u dan van leverbetrouwbaarheid?

Als ik iets koop en het komt op een bepaald tijdstip, dan moet dat ook gebeuren.

Dus kennis van levertijd is belangrijk?

Ja absoluut. Kijk, als ik een kieper koop omdat ik meer moet kunnen laden tijdens de oogst, dan moet de kieper niet een week later komen. Is de kieper er niet, dan werkt dat niet. dat geldt ook voor de maaiers. Ik heb afgelopen winter nieuwe maaiers gekocht en als je dan moet maaien in het voorjaar, dan moet dat geen probleem zijn. Koop ik een maaier een week voor het maaiseizoen, dan is het niet reëel om te verwachten dat die er ook is op tijd, tenzij je wat direct klaar hebt staan.

Maar als je dan als mechanisatiebedrijf snel een vervanger kan regelen of iets waardoor het probleem wordt opgelost?

Dan is het probleem opgelost, maar je hebt iets nieuws gekocht om daarmee het werk te doen. Maar soms loopt de productie achter bijvoorbeeld en dan doe je als dealer ook je best om de eindgebruiker te helpen. Maar dat is dan weer meer de doelstelling flexibiliteit.

Dus flexibiliteit is orderwinning?

Ja, kijk, soms kan het mechanisatiebedrijf er ook niks aan doen, maar als ze hun best doen en je kunt er op vertrouwen dat er wat geregeld wordt, dan is dat zeker orderwinning. Is er dan ook op tijd gecommuniceerd, dan geeft dat vertrouwen. Dat is uiteindelijk net zo belangrijk. Wordt er domweg omheen gepraat, dan is dat heel vervelend. Maar dat geldt ook voor onderdelen. Kijk als er drie keer niet goed wordt geleverd, ga je je ook afvragen wat ze bij dat mechanisatiebedrijf doen. Wat ik wel merk is dat sommige mechanisatiebedrijven worden echt groot met meerdere vestigingen waardoor ze wat onderdelen betreft altijd wel wat kunnen bedenken. Je ziet daarin dat ze ook meer de rol van importeur over hebben genomen.

De doelstelling snelheid is dat orderwinning of qualifying?

Nou, als je te maken hebt met een snelle noodzakelijke investering, dan is snelheid belangrijk. Maar over het algemeen gebeurt dat niet veel. Je wilt er zelf ook de tijd voor nemen om je te kunnen verdiepen in wat je kopen wil. Maar snelheid heeft voor de aankoop van een nieuwe machine niet veel invloed. Je weet dat het een bepaalde tijd kost maar dat is meer een gegeven. Het heeft wel relatie met leverbetrouwbaarheid en die is belangrijker.

Wat vind u specifiek belangrijk bij de doelstelling kwaliteit?

Dat is deels ook prijs en dat moet in verhouding staan. Daarnaast is een goede kwaliteit van de organisatie van het mechanisatiebedrijf iets waar je vertrouwen uit haalt, of niet. het gaat om de kwaliteit van het product, maar ook vooral om de kwaliteit van de service. Dat is vele malen belangrijker. Met goede kwaliteit van de service kan een minder kwalitatieve machine draaien, andersom wordt het lastiger.

Want foutloze producten zijn er niet dus het draait met name om de diensten van het mechanisatiebedrijf?

Jazeker.

En is dat is dus orderwinning?

Jazeker, daarom zijn we van John Deere over gegaan naar New Holland in het verleden. En de dealer daarvan leverde ook voor de veehouderij. 25 jaar geleden waren mechanisatiebedrijven in de polder hoofdzakelijk gefocust op akkerbouw. Dus was je een tand van de schudder kwijt, dan moesten ze die altijd bestellen. Daarnaast we kijken niet zozeer meer op de euro als de kwaliteit goed is. maar dat hangt ook weer samen met de relatie met het mechanisatiebedrijf.

Kosten zijn die bepalend voor de aankoop? En in hoeverre hangt dat samen met de andere doelstellingen?

Nou als iets gewoon goed is, de machine is goed, de service is goed en de relatie is goed, dan maakt het ook niet uit of het honderd euro duurder is. Dan mag het product duurder zijn. Als het totaalplaatje klopt en je moet er niet achter komen dat een vergelijkbare machine een paar duizend euro goedkoper was bij een ander mechanisatiebedrijf. in die zin moet het mechanisatiebedrijf goed weten wat hij kan doen. De kosten zijn orderwinning als de prijs kwaliteitverhouding ook goed is, maar dat kun je achteraf pas bepalen dus je ervaring met een mechanisatiebedrijf wordt met voorgaande aankopen bepaald. Eveneens worden kosten door meerdere factoren bepaald waaronder de inruilwaarde van de oude machine.

En is leverbetrouwbaarheid qualifying? Je hoort wanneer die komt dus dan moet de machine ook geleverd worden op die tijd?

Ja, dat vind ik wel. Dat is ook de kunst van het mechanisatiebedrijf om dat goed te hebben. Lukt het niet, eerlijk zijn en goed communiceren. Dan zijn er meestal andere mogelijkheden die er voor zorgen dat het goed komt.

Zie je verandering komen in de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf?

Nee, geen grote veranderingen. Als de keten nog korter zou worden en het mechanisatiebedrijf verdwijnt daaruit, dan moet ik aankloppen bij een hele grote organisatie. Daar houd ik niet van want ik wil geen nummer zijn. Ik heb een goede relatie met het mechanisatiebedrijf waar we nu zitten en dat vind ik heel belangrijk. Die zijn betrouwbaar en weten regionaal veel van het gebied en de klanten af. Ik geloof niet dat een fabrikant in de positie kan verkeren om de rol van het mechanisatiebedrijf over te nemen. Dan is nog de vraag of de fabrikant dan niet gaat werken op een zelfde manier als dat het nu doet, alleen dan in eigen beheer. Dan verandert er logistiek ook niet veel.

Dus de noodzaak van het mechanisatiebedrijf is duidelijk?

Ja, het moet zo blijven doen zoals het nu is. Zij moeten zich verdiepen in hun doelgroep en regio. Dan hebben wij een punt waar we met onze problemen en vraagstukken terecht kunnen.

Interview H. Kleinschaarsberg	Mechanisatiebedrijf Timmerman BV
Bedrijf	Mechanisatiebedrijf
Aantal hectare grond	NVT
Aantal machines	Aanbod van trekkers en oogstmachines New Holland
Personeel in dienst	76
Datum interview	04-08-2017

Welk van de vijf doelstellingen zijn belangrijk voor het mechanisatiebedrijf in de rol die ze moet vervullen?

Ja, alle punten wel maar als ik persoonlijk moet kiezen dan zijn dat leverbetrouwbaarheid, kosten en kwaliteit.

Want?

Nou, de klant verwacht van ons dat we een betrouwbaar product leveren tegen een marktconcurrerende prijs met een goede kwaliteit. En service is kwaliteit dus en daarin is snelheid en flexibiliteit ook van belang. Het hangt allemaal aan elkaar vast.

We zit natuurlijk verschil in de levering van een nieuwe machine of onderdelen. Welke doelstellingen zijn in geval van onderdelen van belang?

Dat er een goede snelheid is, juiste flexibiliteit en een hoge leverbetrouwbaarheid. Kosten zijn dan in mindere maten van belang. Ligt er aan hoe je het bekijkt. Kijk, als een eindgebruiker een nieuwe trekker koopt, verwacht hij ook een goede trekker van goede kwaliteit en de kosten die heeft hij zelf berekent en aan de hand daarvan heeft de eindgebruiker bij Timmerman gekocht.

Dus als we naar snelheid kijken is dat belangrijk voor een eindgebruiker?

Ligt er aan wat de afspraak is en wat voor machine. Een trekker wordt op afroep geproduceerd. Dus als de eindgebruiker een trekker koopt die niet op voorraad is dan moet die eerst gemaakt worden. Dan heeft hij te maken met fabriekslevertijd. En dan zal er een inzetmachine geleverd moeten worden of hij moet de machine eerder kopen of hij accepteert dat de machine laat komt.

En oogstseizoen? In hoeverre heeft dat invloed?

De fabrikant kun je niet sturen maar de gemaakte afspraken moeten nagekomen worden door de werkplaats indien mogelijk en anders moet er naar een vervangende oplossing gezocht worden. Als de nieuwe machine hier niet is dan kunnen wij niets. Maar dan krijgt de eindgebruiker een vervangende machine.

Dus je bent afhankelijk van de fabrikant?

Ja, en dat verschilt per situatie.

Maar is snelheid orderwinning of qualifying?

Beide, de eindgebruiker verwacht toch dat er een bepaalde snelheid is in het proces. kijk, en de kwaliteit van de snelheid en de andere doelstellingen zorgen er voor als je het goed doet, dat er een vervolgorde komt. Zo moet je dat een beetje zien. De eerste machine wordt verkocht door de verkoop en de tweede door de werkplaats.

Dus dat moet bewezen worden?

De verkoop staat en valt met de werkplaats maar andersom ook. Meer kan ik er niet van maken.

Dus kwaliteit is als ik het goed begrijp orderwinning?

Nou, kwaliteit is heel belangrijk, maar als de kwaliteit van de machine niet goed is dan zal de eindgebruiker geen tweede kopen. Dan krijg je meer cognitieve dissonantie. Dan krijgt de klant spijt van de aankoop als je begrijpt wat ik bedoel. Service, garantie en probleemafwikkeling staat of valt met de werkplaats. Daarbij moet goede communicatie aanwezig zijn uiteraard.

Een foutloos product bestaat niet maar een foutloze dienst?

Ook niet, maar je moet de eindgebruiker zo helpen zoals je zelf ook geholpen wil worden dus correct.

Dus betrouwbaar product en dienst?

Ja, maar product is ook de geleverde arbeid, werkplaatservice en bijbehorende inspanningen.

En leverbetrouwbaarheid?

Dat is je afspraken nakomen mits mogelijk.

Is dat orderwinning?

Ja, natuurlijk is dat orderwinning. Waar je een partner bent voor de eindgebruiker en zij kunnen vertrouwen op jouw diensten en afspraken, dat is juist hetgeen waarvoor ze terug komen.

Dus kennis van levertijd is van wezenlijk belang?

Ja, klopt. Zo kijkend naar de doelstellingen is het moeilijk om de volgorde te bepalen want ze zijn allemaal even belangrijk.

En flexibiliteit? Waar moet hierin het mechanisatiebedrijf verschil kunnen maken?

Men verwacht tegenwoordig dat je 24/7 service verleent dus daar zul je aan moeten voldoen. Dit wel met de nodige kanttekeningen.

En als het gaat om het leveren van een nieuw product? Bijvoorbeeld de eindgebruiker verlangt een optie die door de fabrikant niet gemaakt kan worden, speelt dan flexibiliteit een rol?

Als het technisch mogelijk is wel, maar je moet soms ook nee kunnen en durven verkopen. Je kunt wel wat beloven, maar als je die vervolgens niet na kunt komen en de klant is ontevreden over het geleverde product, heb je een groot probleem en komt hij niet meer. Geef je aan dat om bepaalde redenen de optie niet mogelijk is, dan zal die dat accepteren. Doet de eindgebruiker dat niet, dan komt hij mogelijk terug en geeft aan dat je gelijk had. Dat is een samenspel van.

Dat moet je dus wel aanvoelen?

Ja, en een stuk ervaring natuurlijk.

Trouwens is flexibiliteit orderwinning of qualifying?

Beide, want ik weet niet wat jij precies bedoeld onder qualifying? Dat is toch een bepaalde kwaliteit van de flexibiliteit?

Ja klopt maar als je bijvoorbeeld een nieuwe machine verkoopt maar die komt niet op afgesproken levertijd dan speelt een vereiste flexibiliteit toch een rol?

Ja, klopt, maar de dan wordt de levertijd bepaald door de verkoop want zij bestellen een trekker en daarbij krijgen ze een levertijd van de nieuwe machine wel doorgegeven.

Dus eigenlijk speelt communicatie een hele grote rol naast het logistieke verhaal?

Ja dat is heel belangrijk. Zo kan je duidelijke afspraken maken over levertermijn en hoe het geleverd moet worden en wanneer.

Maar als je nu een keuze moet maken of flexibiliteit orderwinning is of qualifying, wat is het dan?

Ben je flexibel en de eindgebruiker is daarmee tevreden, dan zal de eind hij terug komen en dan is het orderwinning. Maar dat is ook het stukje kwaliteit dat je dan kan leveren en dan is het orderwinning. Als de eindgebruiker tevreden is dan komt hij weer.

En als we nu kijken naar de keten en we kijken naar de het logistieke proces, moet daarin wat veranderen? Is daarin al wat veranderd? Is die keten houdbaar?

Wij als Timmerman, volumedealer van New Holland, worden steeds meer een steunpunt van onze subdealers. Je ziet dat grote mechanisatiebedrijven met meerdere vestigingen de rol van importeur overnemen. Ze worden de vraagbaak van kleinere mechanisatiebedrijven en de fabrikant verwacht dat wij dat ook doen. Als wij er niet uit komen dan vagen wij de fabrikant hoe we het probleem moeten oplossen. De fabrikant wil minder ruis op de lijn als het gaat om service verlening. Er is op die wijze wel een trechter waarbij wij nog direct de fabrikant kunnen benaderen en niet iedere dealer van New Holland. Hoe het in de toekomst gaat weet ik niet maar in de toekomst zal het grote mechanisatiebedrijf een belangrijkere rol vervullen.

Dus het mechanisatiebedrijf wordt belangrijker?

Ja, absoluut.

Veranderd ook die rol in het logistieke proces? Deels wel begrijp ik want ze nemen een stuk over van de importeur?

Nou, de fabrikant heeft de importeur er tussenuit gehaald vanwege het kostenplaatje en die wordt nu bij de grote mechanisatiebedrijven neer gelegd. Een fabrikant wil zich eigenlijk alleen maar profileren als iets dat goede producten ontwikkeld en produceert.

Dus kort samengevat: de fabrikant focust op ontwikkeling en productie van kwalitatief goede producten en als het om service en aftersales gaat dan schuiven ze dat meer naar het mechanisatiebedrijf toe?

Ja, en het mechanisatiebedrijf koppelt zaken ook terug als het gaat om productontwikkelingszaken, productverbeteringen, enz.

En dat wordt juist meer?

Ja, en ook met afhandeling van garantieafwikkeling.

Dus dan is de noodzaak van het mechanisatiebedrijf ook duidelijk en blijft houdbaar voor de komende tien jaar?

Er zijn er te veel. Het aantal eindgebruikers neemt af en de bedrijven die blijven bestaan worden groter of gaan specialiseren. Daardoor neemt de technische uitdaging toe.

Ook de logistieke uitdaging?

Ja ook, doordat er specifiek wordt gemaakt kunnen we niet veel meer op voorraad leggen dus daarin is al een stuk uitdaging. Het wordt steeds meer “customer made” dus er kan minder uitgewisseld worden en als je wat moet inzetten moet er goed overleg zijn met eindgebruiker en fabrikant. Hierin moet je snel, adequaat en probleemoplossend gericht zijn en dus een oplossing hebben. Dit geldt dan met name voor A machines en geen Oostblok machines. Het mechanisatiebedrijf is een steeds meer belangrijkere rol gaan vervullen tussen fabrikant en eindgebruiker. Daar komt het wel op neer en hoe groter het mechanisatiebedrijf hoe beter je het kan onderhouden want een klein mechanisatiebedrijf met een enkel specifiek systeem heeft niet alle kennis van dat systeem en bij een groter bedrijf wordt daar doordat er meerdere systemen worden verkocht meer aandacht aan gegeven.

Dus de fabrikant komt niet dichterbij de eindgebruiker?

Nee, dat laten ze over aan het mechanisatiebedrijf vanwege geld en personeel en als er een goede back up is dan komen ze heel ver. Het hangt ook af om wat voor kennis het gaat. Vaak zie je dat het om specifieke kennis gaat.

Als ik stel dat het magazijn en de werkplaats gefocust zijn op de korte termijn en de verkoop voor de lange termijn klopt dat?

Nou de focus ligt in de werkplaats vooral bij het oplossen van problemen. Dat probleem is een korte termijn maar kijken we naar de bijvoorbeeld een trekker dan speelt diezelfde werkplaats een grote rol in de service. Dan is de werkplaats juist voor de lange termijn bezig. De verkoop onderhoudt de klantrelatie. De kennis moet je onderling dus ook delen.

Dus een eindgebruiker koopt niet een product op zichzelf?

Nee, hij koopt ook een deel service. Het totale plaatje dus en dan koopt een eindgebruiker niet alleen op basis van prijs maar ze verwachten ook dat het mechanisatiebedrijf het product op tijd kan leveren en onderhouden.

Zit er nog verschil tussen akkerbouwers en veehouders?

Nee, dat denk ik niet, hoewel ze hebben allebei een totaal andere denkwijze. Een akkerbouwer heeft gemiddeld meer machines dan een veehouder.

Maar is een veehouder niet meer gefocust op snelheid?

Nou dat zijn ze allebei wel. Als het seizoen daar is en een akkerbouwer moet oogsten dan zit dat ook snelheid achter alleen het is beter te overzien want er zijn minder pieken. Bij een veehouder is dat continu want die kan niet stoppen met voeren. ik denk dat we daar meer storingsdiensten draaien dan bij een akkerbouwer.

Maar zou een veehouder niet meer kwaliteit dan hechten aan service dan een akkerbouwer?

Nee ik denk dat ze er allebei er even veel aan hebben wat als een machine stuk is dan wordt die gebruikt dus ze hebben er allebei evenveel belang bij dat er een snelle service.

Dus productkwaliteit geldt voor beiden evenveel?

Ja, maar het is wel zo dat een goede veehouder zijn vee op de eerste plaats heeft staan en bij de akkerbouwer juist de mechanisatie.

Interview G. Panhuis	Mechanisatiebedrijf Van Engelen BV
Bedrijf	Mechanisatiebedrijf
Aantal hectare grond	NVT
Aantal machines	Aanbod van trekkers en oogstmachines New Holland
Personeel in dienst	15
Datum interview	25-07-2017

De rol van het mechanisatiebedrijf is veranderd. Dat kunnen we zien in de keten waarbij we steeds meer gaan zien dat de importeur wordt geschrapt. Ziet u dat terug op uw bedrijf?

Ja, want het importeurschap is steeds meer verweven met het mechanisatiebedrijf. We zijn niet alleen meer de probleemoplosser, maar we vervullen ook een educatieve taak richting scholen door bijvoorbeeld scholentrekkers. Maar we proberen onze doelgroep meer te geven dan alleen service, althans zo proberen we het wel. We proberen ook de eindgebruikers te informeren door bijvoorbeeld lezingen en productbijeenkomsten. Dat was vroeger allemaal de taak van de importeur. Wij zijn New Holland Dealer en hebben nog geen rechtstreeks contact met de fabrikant. Dat gaat momenteel nog via Timmerman BV want die is de volumedealer voor onze regio. Toch denk ik dat we sneller werken dan vroeger waarbij we te maken hadden met een importeur.

Welk van de vijf doelstellingen vind u het belangrijk voor de eindgebruiker?

Zijn deze vijf doelstellingen niet heel sterk met elkaar verweven? Want kwaliteit bijvoorbeeld, er zijn eindgebruikers die komen hier echt voor New Holland wat betreft kwaliteit. Is dat dan niet al orderwinning? Daarnaast kosten dat hangt samen met kwaliteit maar dat is weer voor iedere eindgebruiker afhankelijk. Kijk, voor jou is €250 misschien heel wat, terwijl een andere eindgebruiker er geen punt van maakt want die kan er niet heel veel trammelant om hebben. Dus dat varieert per eindgebruiker en wat voor bedrijf hij heeft?

Wat vinden eindgebruikers een belangrijke doelstelling?

Ik denk dat kwaliteit en flexibiliteit heel belangrijk is.

Want?

Je moet flexibel kunnen schakelen naar de wensen van de eindgebruiker. Elke eindgebruiker is uniek zoals ik net zei en daar moet je als mechanisatiebedrijf je op aanpassen. Kijk, als ik bij een klant aan tafel zit en ik moet een offerte maken, dan moet ik heel flexibel kunnen zijn in het maken van die offerte. Je begint met een basisuitvoering van een machine en vervolgens komen opties er bij die de eindgebruiker er op wil hebben of wat net niet. Dan moet je kunnen schakelen. Dit wel met de voorwaarde dat de kwaliteit goed blijft. Ik moet een goed product blijven verkopen. Wij als mechanisatiebedrijf moeten sterk zijn in het samenbinden van trekker en werktuig. Juist die combinatie is voor de eindgebruiker van belang. Daarnaast komt het voor dat de eindgebruiker opties wil die de fabrikant niet kan leveren. Dan is het de kracht van het mechanisatiebedrijf om daar onderscheid in te maken. Ik geloof dat dat orderwinning is, maar dat is voor betreffende klant en voor de andere mogelijk weer niet dus je ziet dat het per eindgebruiker verschilt en dus elke keer de uitdaging aan moet gaan om een goede combinatie mogelijk te maken. Je moet persoonlijke wensen

waar kunnen maken. Dat is ook juist de taak van het mechanisatiebedrijf en dan is het goed dat het een dealerschap heeft maar dat het niet alleen is gebonden aan de opties van de fabrikant.

En is snelheid een qualifying of een orderwinning factor bij de levering van een nieuw product?

Als je snel kan leveren is dat wel orderwinning.

Maar is dat ook niet afhankelijk wat voor eindgebruiker dat is?

Ja dat klopt. Een veehouder moet bijvoorbeeld elke dag voeren. Voor hem is snelheid van belang als de oude machine niet meer voldoet. En we moeten ook onderscheid maken in veehouders en akkerbouwers. Een veehouder is gefocust op het vee en mechanisatie staat op nummer twee. Dan komen er wel eens situaties voor dat er in korte tijd snel geleverd moet worden. Voor een akkerbouwer is de aankoop van een nieuwe trekker een heel proces en daar moet je goed in begeleiden en flexibel zijn in de opties die je aan kan bieden. Kijk, in een situatie waarbij een eindgebruiker onverhoeds een snelle investering moet doen is snelheid orderwinning. Dan kunnen voorraadmachines een oplossing zijn.

Maar is dan juist leverbetrouwbaarheid niet heel belangrijk?

Ja, dat hangt samen met de doelstelling snelheid. Je bespreekt altijd met de eindgebruiker wat de levertijd kan zijn en hoelang het nog gaat duren. Dan verwachten ze ook dat de machine op de afgesproken tijd er ook is.

Dus dat is qualifying of orderwinning?

Ik denk qualifying, omdat ze het vinden dat als je wat afsprekt het ook nagekomen moet worden.

En als je dat niet kan waarmaken?

Dan moet je een andere oplossing bedenken. Dan moet je heel flexibel zijn. Er zijn eindgebruikers die kunnen nog wel even door met de oude machine maar soms heb je de inruil al verkocht en dan is flexibiliteit orderwinning. Dan lever je een stukje betrouwbaarheid dat als je afspraak niet lukt er toch voor een oplossing wordt gezorgd.

Ik heb uit voorgaande interviews met eindgebruiker geconstateerd dat niet alle doelstellingen een even grote rol spelen bij de aankoop van een nieuwe machine. Zo bemerk ik dat eindgebruikers hoge waarde hechten aan kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. merkt u dat terug?

Jazeker, maar ik sta aan de andere kant van de streep en dan vind ik snelheid en flexibiliteit ook heel belangrijk. Kijk, persoonlijk wil ik een kwalitatief goed product verkopen. Dat staat vast. Dat vind ik qualifying, voor mij geldt dat is ik de koppeling moet kunnen maken tussen de wensen van de eindgebruiker en de mogelijkheden die we kunnen bieden bij het verkopen van een nieuwe machine. Dan vind ik snelheid ook belangrijk. Als je snel en goed kunt leveren dan geloof ik dat eindgebruikers daar tevreden over kunnen zijn. Ik geloof ook dat als je snel de service kunt verlenen door de juiste kennis en voldoende voorraad dat dat op langere termijn orderwinning is.

En de doelstelling kwaliteit, dat gaat over het product maar ook over de dienst en dat moet goed zijn. Wat is dan goed?

Dat vind ik heel moeilijk. In welk tijdpad moet je dat bekijken? Ik geloof dat op langere termijn kwaliteit orderwinning is maar op korte termijn dat het qualifying is. Dat is wel afhankelijk van tijd. En als je een heel goed product verkoopt en de service is flut, dan vervalt de kwaliteit ook. Ik denk dat als een werkplaats waardeloze service levert, dat er op termijn geen producten meer worden verkocht. Hoe goed het product ook is. Je moet het als team doen. De verkoper moet nagaan of hetgeen hij verkoopt ook mogelijk is en de werkplaats moet proberen de verkoper te ondersteunen in het verwezenlijken van zijn wensen. Het is het totale plaatje.

En kennis van levertijd is dan ook weer heel belangrijk?

Jazeker, en als dat in de serviceverlening goed is dan is dat weer voor korte termijn en eindgebruikers verwachten het ook, maar hij kan het waarderen als hij ervaart dat de leverbetrouwbaarheid ook goed is. Dan is dat orderwinning. Maar je bent van meerdere factoren afhankelijk. Kijk, fabrikanten moeten ook daar in meewerken.

En kosten is afhankelijk van de andere doelstellingen?

Ja, als je als mechanisatiebedrijf de eerste vier doelstellingen goed doet, dan is de eindgebruiker ook in staat er een prijs voor te betalen. Maar is het andersom, dan is het een stuk moeilijker. Dan houdt het mechanisatiebedrijf op met bestaan.

Dus dan zijn kosten orderwinning?

Klopt, als de doelstellingen naar de wensen zijn van de eindgebruiker wel, maar dat moet je wel bewijzen.

Het gaat in het onderzoek om de logistieke rol van het mechanisatiebedrijf. vind je of gaan daarin dingen veranderen?

Ik denk niet dat er veel gaat veranderen. Ik verwacht niet dat de eindgebruiker direct bij de fabrikant gaat kopen. Zeker niet bij grote fabrikanten, want die zijn er niet op ingesteld om de taak die het mechanisatiebedrijf vervult over te nemen. Bij kleinere fabrikanten is dat makkelijker, maar niet als de afstanden groot zijn. In die zin blijft de keten zoals die nu is. Kijk, hoe ingewikkelder de machine wordt, hoe meer belang de eindgebruiker heeft bij een servicepunt in de regio. Laat nu het mechanisatiebedrijf dat ook zijn. Die kan zich concentreren op de regio.

Klantrelatie is dus heel belangrijk?

Ja zeker. Dat is voor de langere termijn en dat in combinatie met de service op korte termijn. Dat hangt wel samen met elkaar.

Dus de noodzaak van het mechanisatie is?

Dat het de schakel vormt tussen de fabrikant en de eindgebruiker. Dat zal blijven. Grote fabrikanten zijn afhankelijk van mechanisatiebedrijven die kunnen focussen op de regio waarin ze opereren.

