

# Economie van diensten

# 1

Afhankelijk van wat je wel of niet meerekent, is de dienstensector verantwoordelijk voor meer dan de helft tot meer dan tweederde (inclusief de overheidsbijdrage) van het Bruto Nationaal Product. De industrie, waartoe onder meer de producenten van alle bekende consumentenartikelen worden gerekend, komt niet verder dan zo'n 15 procent. Over een lange periode gemeten, is het belang van de productiesector alleen maar afgenomen, ten gunste van een steeds complexere markt van diensten. Maar die statistische verhoudingen zijn vertekend. Productie en dienstverlening zijn op de keper beschouwd geen gescheiden werelden, maar met elkaar vervlochten. Steeds meer producten zijn onderdeel van een onlosmakelijke context van dienstverlening. Uitbesteding van non-core activiteiten leidt ertoe dat gespecialiseerde bedrijven nu taken uitvoeren die vroeger binnen één (vaak industrieel) bedrijf bleven. De dienstensector is dus mede dankzij de industrie gegroeid. Denk bijvoorbeeld aan de ICT-sector: bij de automatisering van productieprocessen spelen externe dienstverleners een cruciale rol. Dat traditionele productverkoop kan evolueren tot dienstverlening zonder eigendomsoverdracht bewijst het blijvende succes van de leaseformule: belangrijker dan het bezit is de zekerheid van ongestoorde, flexibele, altijd up-to-date en in operationele kosten voorspelbare beschikbaarheid van vervoers- of andere bedrijfsmiddelen. De dienstcomponent maakt allerlei voordelen mogelijk die in de 'koopsituatie' niet zouden bestaan.

Ook voor de consumentenmarkt telt dienstverlening steeds zwaarder. Zelfs bij consumentenproducten van Procter & Gamble en Unilever is deze combinatie te vinden. Marktleider Pampers positioneert zichzelf als aanbieder van producten *en diensten* die moeders helpen hun baby te verzorgen. Bertolli staat zowel voor verpakte voedingsmiddelen als voor een eigen retailkanaal. In de toekomstige

generaties auto's wordt service letterlijk ingebouwd: met één druk op een knop kan de automobilist een telefonische helpservice activeren, niet alleen voor noodgevallen (de centrale krijgt direct en automatisch via een systeem van sensoren alle gegevens over de storing in de auto), maar ook voor extra gemak (de centrale kan advies geven over te bezoeken plaatsen en te volgen routes en kan zelfs afspraken plannen). Bij het grootste industriële concern van de westerse wereld, General Electric, is de servicesdivisie de grootste en de meest winstgevende. Hetzelfde geldt voor Stork. In 2005 zorgde de divisie Technische Dienstverlening voor 46 procent van de concernomzet en was met 6700 medewerkers ongeveer even groot als alle productiedivisies samen<sup>1</sup>.

### **Bij de grootste industriële concerns is de services divisie vaak groter en meer winstgevend dan de productiedivisies.**

De economische malaise waarmee de eenentwintigste eeuw begon, brengt hierin geen verandering. Blijkbaar is er sprake van een fundamentele verschuiving in de koopmotieven van consumenten en organisaties. Onderzoek van Arthur D. Little onder 130 industriële ondernemingen als AKZO Nobel, ABB, Novartis en Philips geeft vier criteria aan voor succesvolle positionering voor de toekomst. Eén ervan luidt: dienstverlening is essentieel. Niet door simpelweg additionele services te koppelen aan het traditionele product, maar door geïntegreerde oplossingen te ontwikkelen die de totale meerwaarde voor de klant vergroten.

### **Terug naar functionele waarde**

Tegen deze achtergrond tekent zich een belangrijke kentering af: waar de leidende A-merken lange tijd hun marktpositie verdedigden op basis van zorgvuldig opgebouwde, maar vooral emotionele, merkwaarde, groeien nu nieuwe merken die juiste de functionele behoeften van de klant op een nieuwe manier benaderen. Het tij lijkt voor de traditioneel ingestelde A-merken niet gunstig. Afnemers zijn minder bereid om te betalen voor zachte componenten in het aanbod, zoals het merkimage, als die geen echte waarde toevoegen. Daarbij draait het niet per definitie om het toevoegen van diensten, maar om een betere afstemming op wat klanten echt belangrijk vinden. Minder kan ook meer zijn. Tal van nieuwe 'low cost proposities' zijn succesvol omdat zij teruggaan naar de basisfunctie van het aanbod:

- gevestigde banken hebben veel beleggingsklanten verloren aan jonge gespecialiseerde internetbrokers met een beperkt, maar goed doordacht service-systeem

- dagbladen die al jaren klagen over ontleding, zien dat nieuwe gratis titels de jongeren in het openbaar vervoer moeiteloos bereiken, niet met steeds meer bijlagen, maar juist met compacte berichtgeving
- traditionele luchtvaartmaatschappijen die concurreerden met nog betere stoelen en maaltijden aan boord, happen naar adem, terwijl de ongekend lage prijzen en laagdrempelige aanpak van de ‘low fare carriers’ hele nieuwe groepen reizigers wisten te mobiliseren
- de grootste groeiers in de retailsector zijn supermarkten met een uitgebreid assortiment en een superbasale inrichting
- één nieuwkomer met onbemande tankstations heeft grote maatschappijen tot defensieve actie gedwongen.

### **De hoogtijdagen van imagebuilding zijn voorbij. Het is tijd voor value building.**

Het zijn allemaal voorbeelden van markten die decennia lang werden gedomineerd door concurrentie op imageniveau, tussen grote en gevestigde concurrenten. Nieuwkomers met een ander marketingconcept blijken in staat te zijn hele sectoren, met lang gevestigde en sterke aanbieders, van aanzien te laten veranderen. Overigens niet uitsluitend met low cost proposities, ook aan de andere kant van het spectrum betreden nieuwkomers de markt met concepten die zich beter dan het ‘gemiddelde aanbod’ richten op een specifieke klantbehoefte. In Amerika en Engeland ontstaan tegelijkertijd kleine gefocuste luchtvaartmaatschappijen die belangrijke zakelijke bestemmingen bedienen met uitsluitend businessclass serviceniveau. Zij weten zich daarop beter te positioneren én efficiënter te werken dan de traditionele maatschappijen. Maar de conclusie blijft gelijk: alleen de aanbieders die échte waarde toevoegen in de ogen van de klant doorstaan het gevecht. Misschien is het meest treffende voorbeeld nog wel IKEA: hoe is het mogelijk dat één enkel bedrijf het zo goed doet in een sector waar het al jaren kommer en kwel is? Een vergelijkende blik op de parkeerterreinen van dit Zweedse woonwarenhuis en de gemiddelde woonboulevard, ongeacht welk tijdstip van de winkelweek, spreekt boekdelen.

De tijd is dus rijp voor een nieuwe kijk op de strategische rol van marketing. De hoogtijdagen van imagebuilding zijn voorbij. Het is tijd voor value building. Hernieuwde aandacht voor de toegevoegde waarde van echte klantoplossingen is hoog nodig.

## Het marketingtekort

De populaire stelling dat merken zich niet meer kunnen onderscheiden op basis van harde productvoordelen zet organisaties op het verkeerde been. Met dit de facto doodverklaren van de Unique Selling Proposition (USP) is ook het begrip 'relevantie' in de prullenbak van de marketingafdeling terechtgekomen. Marketing lijkt alleen nog maar te gaan over image en verkoopcijfers op korte termijn. Dat stimuleert marketeers niet tot strategisch denken. Zij prikkelen hun organisatie niet meer om het aanbod daadwerkelijk te verbeteren voor de klant. Onderzoek van De Informatiegroep onder de top 500 Nederlandse adverteerders concludeerde dat slechts drie op de tien marketeers over kwalitatief goede marketinginformatie beschikken<sup>2</sup>. Uit andere onderzoeken blijkt dat afnemers vaak niet tevreden zijn over de mate waarin lang gevestigde dienstverleners inspelen op hun behoeften.

### **De stelling dat proposities zich niet meer met harde verschillen kunnen onderscheiden, is een excuus om niet in detail te kijken naar wat klanten eigenlijk willen.**

Het Amerikaanse ACSI onderzoek (American Customer Satisfaction Index) laat over het afgelopen decennium voor een aantal dienstenmarkten een daling van de gemiddelde klanttevredenheid zien. Nederlands onderzoek naar de waardering van dienstverlening geeft geen beter resultaat. Dat geldt zowel voor dienstverlening aan consumenten als voor zakelijke dienstverlening. Volgens onderzoek van Blauw Research vindt 78 procent van de consumenten goede service even belangrijk of zelfs belangrijker dan de prijs. In 2004 en 2005 ondervroeg hetzelfde bureau in samenwerking met Incompany Magazine rond de drieduizend beslis-sers naar hun oordeel over dienstverleners in acht business-to-business sectoren. De *hoogste* klanttevredenheidsscore van alle onderzochte sectoren was bij het eerste onderzoek 7,4 en een jaar later 7.7. Het *gemiddelde* is dus beduidend lager, terwijl grote en gerenommeerde dienstverleners niet in de top 30 voorkomen. Dat is niet echt een niveau dat klanten zal enthousiasmeren om meer zaken te doen. Het verschil tussen een stagnerende en een groeiende economie is het verschil tussen 'zakendoen omdat het moet en we elkaar nu eenmaal kennen' en 'méér zakendoen omdat beide partijen er actief voordeel aan beleven'. Er is dus een braakliggend terrein van ongerealiseerde toegevoegde waarde.

Marketing is dan ook niet overbodig geworden. Er is juist een tekort aan marketing op strategisch niveau. Het succes van de nieuwkomers laat zien dat onderscheid op harde kenmerken wel degelijk mogelijk is. Het zijn alleen andere ken-

merken geworden. Hoewel lage prijzen als eerste opvallen, is de prijs niet het enige marketingwapen van deze nieuwe concurrenten: zij laten ook zien dat er een nieuwe ‘gemakdimensie’ kan worden ontwikkeld. Dat levert kenmerken op die door anderen veel moeilijker kunnen worden gekopieerd. Het gaat niet om innovatie op het niveau van ‘producten’ alleen, maar om innovatie op het niveau van het serviceconcept: op welke manier dient de organisatie de behoeften van de klant. Die aanpak beïnvloedt de totale organisatie. Het begrip serviceconcept wordt later in dit hoofdstuk nader toegelicht.

### **Onmisbaarheid als ambitie**

Het klinkt misschien ambitieus om onmisbaar te willen worden voor uw klanten. Want niemand is echt onmisbaar in dit leven. Velen houden er zelfs van om dat besef te cultiveren: het is onder veel managers populair om ernaar te streven zichzelf overbodig te maken – dat toont relativeringsvermogen. Toch is het de moeite waard om onmisbaarheid eens met een frisse blik te bekijken. Waarom?

De meeste organisaties streven minimaal naar continuïteit en ontleen hun succes aan groei. Zij gaan er dus van uit dat er een blijvende behoefte is aan hun activiteiten. Bedrijven doen er nogal wat moeite voor relaties te verleiden klant te blijven, vaak met kostbare CRM (Customer Relationship Management) programma’s als belangrijkste wapen. Vanuit de stelling dat proposities zich niet meer kunnen onderscheiden op basis van harde verschillen is dat begrijpelijk. Dan blijft er weinig anders over dan de markt te bewerken met slimme relatie- en actieprogramma’s. Maar klopt het wel dat er geen proposities meer te ontwikkelen zijn die zich met harde verschillen onderscheiden? Of is het een excuus om niet meer in detail te kijken naar wat klanten eigenlijk willen?

Steeds meer organisaties laten zien dat het wel degelijk mogelijk is om met vernieuwende concepten markten te creëren en bestaande concurrentieverhoudingen te veranderen. IKEA is niet de enige. In de volgende hoofdstukken komen ook voorbeelden ter sprake als Shurgard, Carglass, Alex, Greenwheels, Kinopolis en Werknet. Organisaties die klanten aan zich weten te binden door uitgekende en uitstekend uitgevoerde proposities. Proposities waar veel klanten een sterke voorkeur voor blijken te hebben, op basis van daadwerkelijk onderscheidende kenmerken – niet alleen gefocust op psychologische merkwaarden, en ondanks economische golfbewegingen. Hun concepten blijken, in tegenstelling tot het algemene denkbeeld, juist bijzonder moeilijk na te maken. Zo gemakkelijk blijkt het niet te zijn om wachttijden te bekorten, om direct goede informatie te ver-

strekken, om klantgegevens foutloos toe te passen, om ouders én kinderen tegelijk goed te bedienen, om bezorging tot op het uur nauwkeurig te plannen, om bereikbaar te zijn op de momenten die de klant het beste uitkomen, et cetera. Het gaat dan ook om méér dan alleen de spreekwoordelijke voorwaarden van de verzekeringspolis die binnen een week door de concurrentie worden gekopieerd: het draait erom het gehele bedrijfsconcept een met zorg gevormde en gestuurde eigenheid te laten ademen. Alleen dan ervaren klanten daadwerkelijke voordelen, die zij zó relevant vinden dat zij liever niet meer zonder zouden *willen*, ook al zouden ze dat kunnen. Zo is onmisbaar worden voor de klant haalbaar. Volgens deze benadering zijn klantgerichtheid en klantvriendelijkheid geen extra's die aan de dienstverlening worden toegevoegd, maar kenmerken die vanaf het eerste begin in het concept verweven moeten zijn. Bij onmisbare serviceconcepten is het hele proces van de dienstverlening op klantgerichtheid ontworpen en kan er dus niet van worden losgemaakt. Als het resultaat is dat klanten liever niet meer zonder je willen, dan is dat een bekroning voor goed marketingbeleid. De organisatie heeft zich dan op een goede manier onmisbaar weten te maken. Dat zou eigenlijk de ambitie van elke marketeer moeten zijn.

In de hoofdstukken hierna zal geleidelijk duidelijk worden hoe goede dienstverlening onmisbare waarde voor de klant creëert, versterkt en verankert.

### **Zelftest: stel de mate van onmisbaarheid van uw organisatie vast**

Hoe relevant is het voor u om dat proces te doorlopen? Misschien werkt u al met een team van inventieve en impactvolle marketeers en zijn uw klanten ook nu al buitengewoon tevreden over de diensten die zij ontvangen. Om een eerste indicatie te krijgen van de positie van uw organisatie op de onmisbaarheidsschaal is een korte zelftest opgenomen. Met een paar vragen kunt u nagaan in hoeverre uw organisatie zijn kansen op de markt voldoende benut. Geef uw antwoorden direct na het lezen van elke – vet gedrukte – vraag. Lees de toelichting die erbij vermeld staat wanneer u meer wilt weten over de juiste interpretatie van de vraag. Tip: laat de leden van uw managementteam de vragen zonder overleg invullen. Vergelijk daarna de uitkomsten.

*Beantwoord de onderstaande vragen met uw eigen organisatie in het achterhoofd. Hanteer de volgende antwoordcategorieën en puntentelling:*

<i>Volmondig ja:</i>	<i>1 punt</i>	<i>Overwegend nee:</i>	<i>3 punten</i>
<i>Overwegend ja:</i>	<i>2 punten</i>	<i>Volmondig nee:</i>	<i>4 punten</i>

Vraag	Score
<p><b>1 Hebben uw klanten er moeite mee aan te geven wat uw organisatie wezenlijk onderscheidt van uw concurrenten?</b></p> <p>Het is de vraag of dat komt doordat het zo moeilijk is om onderscheidende diensten te ontwikkelen, of doordat de beoogde kwaliteit op een te generiek niveau wordt gedefinieerd. En of onderscheidende kenmerken structureel worden gemanaged en gecommuniceerd.</p>	
<p><b>2 Vinden veel klanten de kwaliteit van uw dienstverlening meer afhankelijk van de (toevallige) contactpersoon dan van de organisatie die erachter staat?</b></p> <p>Gelukkig zijn niet alle ervaringen met dienstverlening zo negatief als de spreekwoordelijke voorbeelden waarmee het televisieprogramma <i>Ook Dat Nog</i> bekendheid verwierf. Maar er is een verschil tussen mensen die als ‘doe maar gewoon’ optreden tegenover de klanten die zij bedienen, en organisaties die het gedrag van hun medewerkers vanuit een bedrijfseigen visie vormgeven, zodat de klant niet een toevallige maar een systematisch doordachte en goed getrainde service beleeft. Toonaangevende dienstverleners bewijzen dat klanten weten dat de bediening consequent goed is, onafhankelijk van de persoon die zij tegenover zich vinden. Dat is niet eenvoudig om te organiseren. Maar wanneer het lukt, heb je een concurrentiewapen in handen dat niet binnen enkele maanden door concurrenten kan worden overgenomen.</p>	
<p><b>3 Oriënteren veel van uw klanten zich ook regelmatig bij andere aanbieders, voordat een opdracht wordt verleend?</b></p> <p>Niet alle dienstverleners hebben abonneerrelaties met hun klanten. Er zijn ook sectoren waar klanten wel bij elke koop gemakkelijk een nieuwe merkkeuze kunnen maken, zoals bij vakantie-reizen, bioscoopbezoek, restaurants. Toch zijn sommige klanten ook trouw aan dergelijke aanbieders. Klanten die veel wisselen, ervaren te weinig toegevoegde waarde buiten het kernaanbod en de prijs die zij daarvoor betalen. Dus heeft de klant ook weinig te verliezen door elke keer opnieuw een keuze uit verschillende merken te maken.</p>	
<p><b>4 Vragen uw klanten regelmatig om extra aanpassing van uw dienstverlening aan hun wensen?</b></p> <p>In feite betekent dat, dat de dienst a priori nog niet voldoende was afgestemd op het behoeft patroon van de gebruikers. Goed reageren op klantvragen is één ding, maar het stelselmatig anticiperen daarop, zodat klanten het onnodig vinden om aanpassing te vragen, is iets anders. Dat vergt een meer structurele oriëntatie op klantbehoeften.</p>	
<p><b>5 Is de prijs het belangrijkste onderwerp in de contractbesprekingen met veel van uw klanten?</b></p> <p>Prijsstelling is een marketinginstrument met een hoog ‘taboegehalte’. Wanneer concurrerende diensten op het eerste gezicht bijna niet van elkaar verschillen, blijft er →</p>	

<p>voor de klant weinig anders over dan de prijs om over te onderhandelen handelen – wanneer er tenminste iets te onderhandelen valt. Maar het is ook één van de makkelijkste onderwerpen voor klanten om over te onderhandelen. Het is concreet en meetbaar. Toch valt de stelling te verdedigen dat wanneer onderhandelingen te snel of te vaak gaan over de prijs, er te weinig aandacht is besteed aan andere aspecten waarmee de aanbieder onmisbare waarde levert aan de klant.</p>	
<p><b>6 Zouden veel van uw klanten eigenlijk wel bij u weg willen gaan, wanneer dat niet zoveel moeite zou kosten?</b></p> <p>Veel relaties tussen dienstverleners en hun klanten zijn niet transactiegeoriënteerd, maar vinden plaats op basis van een bestendige relatie, een soort abonnement. Zoals bij financiële dienstverleners, telecom- en internetproviders, en onderhoudsorganisaties. Dan doet de klant niet bij elke aankoop opnieuw een merkkeuze. Ontevreden klanten gaan niet zo snel weg, omdat de financiële en psychische switchkosten hoog zijn. Marketeers die een dergelijke situatie accepteren, hebben een tikkende tijdbom in de binnenzak. Het kan nog best een tijd duren voordat die afgaat, maar wanneer één enkele concurrent het kwaliteitsniveau verhoogt en de switchkosten voor de klant weet te verlagen, dan kan dat tot een grote uitstroom van klanten leiden. De snelle opkomst van internetbeleggingsbrokers als Alex en Binck ten koste van de beleggingsdiensten van de grootbanken is hiervan een voorbeeld.</p>	
<p><b>7 Hebben veel van uw klantcontactmedewerkers er moeite mee een goede profielschets te geven van hun belangrijkste klanten?</b></p> <p>Dat zou betekenen dat de medewerkers die het meeste klantcontact hebben, zich onvoldoende hebben verdiept in de situatie van hun klanten. Dat kan zijn door eigen desinteresse of door onvoldoende stimulans daartoe vanuit de organisatie – medewerkers doen tenslotte de dingen waarop zij worden beoordeeld. Gebrek aan zulke dagelijkse klantkennis leidt tot een structurele onderbenutting van kansen om klanten toegevoegde waarde te bieden.</p>	
<p><b>8 Geven uw medewerkers intern veel verschillende antwoorden op de vraag waar het bij uw organisatie vooral omgaat?</b></p> <p>Wanneer dat het geval is, dan is er onvoldoende sprake van een eenduidige aansturing. Dat kan het gevolg zijn van verschillen tussen de boodschap in officiële stukken – zoals het jaarverslag, de website, corporate advertising – en de dagelijkse praktijk die de medewerkers zelf ervaren. Komt klantenservice echt op de eerste plaats, of draait het toch meer om ‘de cijfers’? Onderscheidt de organisatie zich echt op innovatie of komt de aap uit de mouw wanneer onderzoeksbudgetten worden gekort om de marge op pijl te houden? Onderstreept de directie de teamspirit door regelmatig te lunchen in het personeelsrestaurant, of verraaft de directielounge op de bovenste verdieping dat het eigenlijk toch om status gaat? Het gevolg →</p>	



<p>van dergelijke diffuse signalen is dat de medewerkers niet 100 procent overtuigend overkomen in hun klantencontacten en niet eenduidig zullen reageren op nieuwe initiatieven.</p>	
<p><b>9 Zijn uw administratieve systemen (klantgegevens, orderverwerking, financiële gegevens) meer gericht op interne procesbeheersing dan op informatie ten behoeve van klantencontact?</b></p> <p>Historisch gegroeide systemen zijn vaak nog geconfigureerd op basis van administratieve controle-eisen. Wanneer het een grote investering en enig continuïteitsrisico oplevert om dit te vervangen, wordt zo'n systeem soms langer in de lucht gehouden dan verstandig is. In de tussentijd wordt dan een CRM-systeem separaat van de orderadministratie ontwikkeld. Met als gevolg dat gegevens over klanten moeilijk koppelbaar zijn en informatie over klantgedrag onbenut blijft. Ook dat leidt tot gemiste kansen voor het versterken van de toegevoegde waarde voor de klant.</p>	

Score:

*Wanneer uw totaalscore tussen 9 en 20 valt, dan is de kans groot dat u zich in de gevarenszone bevindt. Wanneer (bestaande of nieuwe) concurrenten op één of meer van de dimensies met een vernieuwend aanbod komen, zullen cliënten in de verleiding komen dat uit te proberen. Heeft de nieuwe aanbieder zijn huiswerk goed gedaan, dan moet u er rekening mee houden dat zelfs cliënten die al lang bij u waren het een keer elders proberen. Zij zullen het gevoel krijgen dat zij een enorme ontdekking doen: het kan dus wel degelijk beter dan zij altijd voor mogelijk hielden. Om dan terug te komen, hebt u veel huiswerk te doen. Daar zit ook een positieve kant aan: urgentiegevoel in de organisatie helpt vaak om zaken te veranderen die lang onbespreekbaar waren.*

*Wanneer uw score zich bevindt tussen 21 en 30, dan zijn er zeer waarschijnlijk mogelijkheden om uw toegevoegde waarde in de ogen van de klant te verbeteren. Het perspectief is dat u van een waardering tussen 6 en 7 naar het niveau van een 8 of hoger kunt doorgroeien. In plaats van klanten die uit gewoonte bij u blijven of bij toeval komen (en weer gaan), zult u meer klanten krijgen die bewust voor u kiezen en uit overtuiging bij u blijven.*

*Wanneer uw score boven de 30 komt, dan is uw dienstverlening dicht in de buurt van onmisbaarheid voor uw klanten.*

