

Waarom je in dienstverlening een ander accountmanagement proces nodig hebt.

Gepubliceerd op 22 januari 2019



Martijn Rozendaal



Marco Reijntjens



473



44



4



8

Voor we beginnen, even een aantal relevante feiten.

- Bij het leveren van diensten is er verschil tussen het bedienen van grote en van kleine klanten. Grote klanten verwachten dat je je services aanpast aan hun specifieke situatie.
- Het kenmerk van een service is dat deze altijd geproduceerd wordt op het moment dat deze wordt geleverd. En dat is na de verkoop. Daarin verschillen diensten van producten.

Iedereen kent deze feiten. Er is nou eenmaal een verschil tussen diensten en producten. Toch komen wij bij zakelijke dienstverleners in de praktijk, accountmanagement processen tegen die vergelijkbaar zijn ingericht als bij een organisatie die producten verkoopt.

En, waarom is dat een probleem?

Overeenkomst en verschillen

Laten we eerst de overeenkomst eens bekijken. Zowel product-organisaties als dienstenverleners hebben een salesproces nodig om de behoefte van de klant te leren kennen. Alleen dan kan er een voorstel met voldoende waarde voor de klant worden gedaan. Het contract omvat vervolgens de specificaties waaraan moet worden voldaan (producten) of de KPI's zoals die moeten worden gerealiseerd (diensten).

Laten we nu de verschillen beschouwen.

In het geval van producten is met de specificaties in het contract de meeste waarde zoals de klant die zoekt vastgelegd. Ze kopen de producten precies zoals gedefinieerd. Heel duidelijk.

In dienstverlening is dat ingewikkelder. Daar zijn de KPI's in het contract slechts een deel van de waarde die belangrijk is voor de klant. Veel waarde is op voorhand niet gedefinieerd. Dat komt deels omdat men niet gewend is de minder tastbare waarde van diensten te beschrijven. En voor een groter deel omdat niet alle toekomstige behoeften bij ondertekening van de overeenkomst al te voorzien zijn.

Neem innovatie als voorbeeld. De meeste klanten verwachten dat een dienstverlener de problemen oplost waarvoor ze zijn ingehuurd en vervolgens innovatie zal brengen in de samenwerking. Maar innovatie op welk gebied? Wat zal over twee jaar het meest relevant

zijn voor de klant? Ze zullen het pas kunnen vertellen als het moment daar is. Niet op het moment dat de overeenkomst wordt getekend.

Veel van de waarde die klanten relevant vinden komen tot uiting in hun verwachtingen die in de loop van het contract ontstaan. Omdat diensten in tegenstelling tot producten geproduceerd worden op het moment dat ze worden geconsumeerd, verwachten klanten dat deze veranderen als dat nodig is. Je kunt morgen immers iets anders doen dan vandaag.

Conclusie; in dienstverlening moet je leveren conform de KPI's van het contract *en* de verwachtingen die ontstaan gedurende de samenwerking realiseren.

Er zijn een aantal kenmerken van verwachtingen.

- De meeste verwachtingen zijn impliciet, weinig specifiek
- Verwachtingen verschillen per individu.
- Ze veranderen in de loop der tijd.

Verwachtingen van klanten worden beïnvloed door nieuwe ervaringen, nieuwe informatie en nieuwe omstandigheden.

Dit is precies waarom klanten hun dienstverlenende partners vragen om zich 'te gedragen als een business partner' in hun voortdurend veranderende omgeving. Verwachtingen zijn een bewegend doel.

Hiermee wordt direct duidelijk dat een accountmanagement proces, gericht op leveren wat in het contract is afgesproken, zoals in productieomgevingen, niet de waarde zal brengen waar klanten bij dienstverleners naar op zoek zijn. De focus ligt dan teveel op KPI's.

Gericht zijn op wat is gecontracteerd zal ertoe leiden dat de dienst snel tot een commodity wordt. Er zijn er velen die het kunnen en de klant ervaart geen relevant verschil.

Verwachtingen over de dienstverlening beginnen direct na de start van de samenwerking te veranderen. De organisatie die dat niet erkent levert geen onderscheidende waarde en zal gemakkelijk kunnen worden vervangen door een concurrent of in onwenselijke prijsdiscussies terecht komen.

Dienstverlenende organisaties hebben een gestructureerd proces nodig, dat hun mensen helpt om verwachtingen van klanten te herkennen en te managen *nadat* de verkoop is afgerond. En niet ieder accountmanagement proces is daarvoor geschikt.

Door voortdurend de veranderende verwachtingen van klanten te realiseren, ervaren deze de hoogst mogelijke waarde in de samenwerking. Welke waarde relevant is wordt begrepen, gecreëerd en als gevolg door de klant ervaren. En geld stroomt alleen naar waarde.

Servitization

De noodzaak voor een onderscheidend accountmanagement proces wordt bijzonder goed zichtbaar in de servitization trend in productindustrieën.

Servitization betreft de strategie waarin diensten aan een product worden toegevoegd, om een concurrerend onderscheidend te maken. Dat begint met diensten die het gebruik van het

product ondersteunen. Later kunnen die uitgroeien tot complete managed services propositions.

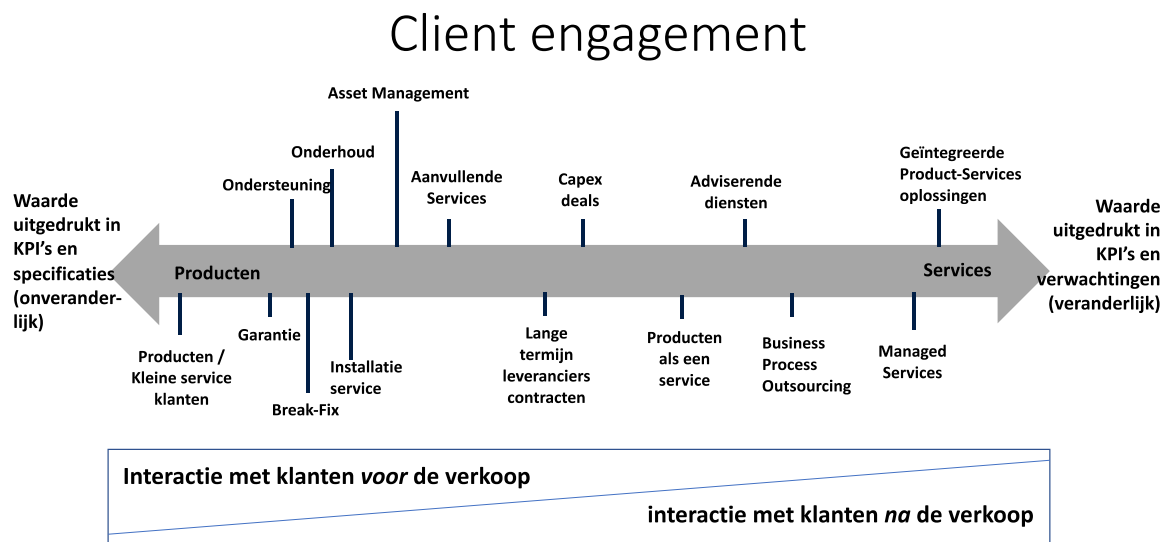
Wanneer een organisatie in die transitie van product naar service hetzelfde op specificaties en KPI's gerichte accountmanagement proces gebruikt, blijft het focussen op wat is gecontracteerd en mist het hoe verwachtingen van de klant veranderen.

Als gevolg hiervan zou je onterecht kunnen vaststellen dat je een uitstekende leverancier bent. Je voldoet immers volledig aan het contract. Alle KPI's worden gehaald. Alles is precies zoals afgesproken, maar klanten kunnen deze basis dienstverlening overal krijgen en mogelijk ook goedkoper. Onderscheidende waarde wordt niet ervaren.

Wanneer klanten geen waarde beleven die je onderscheid van de concurrentie, zullen winstgevendheid, klantbehoud en concurrerend vermogen waarschijnlijk niet op het niveau zijn dat je nastreefde.

Client Engagement Model

Nu we hebben vastgesteld dat het in dienstverlening belangrijk is niet alleen gericht te zijn op leveren volgens contract, maar de veranderende klantverwachtingen te realiseren, wordt nog iets anders duidelijk; klanten moeten actief meewerken aan het helder definiëren welke waarde ze zoeken in de samenwerking.



Als onze klant na ondertekening van het contract onvoldoende actief en expliciet haar verwachtingen concretiseert, zal je wellicht in staat zijn aan alle KPI's te voldoen, maar of je voldoende waarde levert is nog onduidelijk.

Nogmaals; in dienstverlening is waarde een bewegend doel. Een samenwerking zal alleen tientallen jaren waardevol kunnen blijven wanneer je er *keer op keer* in slaagt die waarde te leveren die op dat moment in de ogen van de klant relevant is.

Daarom is het van essentieel belang om periodiek de verwachtingen van de klant te bespreken en deze gezamenlijk te prioriteren. En wel met die mensen die besluiten of de

samenwerking wordt voortgezet of gestopt. Dat is de beste manier om ervoor te zorgen dat contracten worden behouden en samenwerkingen zich verder ontwikkelen.

Het is vrij eenvoudig om te testen of je organisatie op dit moment een effectief accountmanagement proces inzet. Neem de accountplannen die je accountmanagers maken en stel jezelf de vraag: Ligt de focus op onze krachten, onze zwakten, onze kansen en onze bedreigingen? Of staan de gedetailleerde, specifieke verwachtingen van klanten (hun definitie van waarde) centraal?

En waarover rapporteren we aan onze klanten? Over onze prestaties in relaties tot de gecontracteerde KPI's? Of bevatten deze rapportages een overzicht van onze prestaties bij het realiseren van hun verwachtingen?

In welke mate hebben jullie je klanten betrokken in het definiëren en leveren van waarde? Wie in jullie accountmanagement model definieert wat waarde is?