

"Zin en onzin van marketing in de zakelijke dienstverlening"

Dit is een verkorte versie van het artikel van: Jos Groenendijk, Frank Kwakman en Allert-Peter Sierksma

Laat de zakelijke dienstverlener kansen liggen?

Waarom zouden bureaus in de zakelijke dienstverlening zich ineens genoodzaakt voelen om aan marketing doen? Ofwel: zich via meer algemene media te richten tot nieuwe doelgroepen om deze te interesseren voor de dienstverlening van het bureau? Nu, daar zijn meer redenen voor te noemen. Allereerst kan sprake zijn van een afname van de vraag bij bestaande klanten. Minder vervolgoopdrachten dus. Er wordt minder geïnvesteerd in uw type dienstverlening (al dan niet als gevolg van de economische malaise) of u zit er zo'n beetje aan het einde van de levenscyclus van uw dienstverlening. Ook kan het zijn dat u geconfronteerd wordt met concurrenten op uw pad, die met u vergelijkbare diensten leveren aan uw klanten. En de loyaliteit van uw klanten blijkt toch niet zo groot te zijn als u dacht. Tenslotte is het mogelijk dat u een strategie heeft geformuleerd om, naast de voortzetting van uw dienstverlening aan bestaande klanten, groei te realiseren via nieuwe klantgroepen. Wat kunt u doen om deze nieuwe klantgroepen te interesseren voor uw dienstverlening? En welke mix van marketingactiviteiten slaat in uw business het beste aan? Of moet u eigenlijk helemaal afzien van enige vorm van marketing en bijvoorbeeld uw toevlucht zoeken tot gericht netwerken. Deze vragen staan centraal in dit artikel.

Typering zakelijke dienstverleners

De markt vraagt de zakelijke dienstverlener aan te geven: wie ben je, wat kun je en welke dienstverlening wil je aanbieden. De klant raakt vervolgens al dan niet geïnteresseerd in toegevoegde waarde die je kunt bieden en de duidelijkheid die je daarover kunt bieden. In dit artikel wordt verder gesproken over adviesbureaus, als meer specifieke invulling van de 'zakelijke dienstverleners', mede in aansluiting op een verkennend praktijkonderzoek (Sierksma 2002). De strategie van een adviesbureau is een van de overwegingen waarop klanten hun keuze baseren. De volgende drie generieke strategieën kunnen worden onderscheiden (Treacy en Wiersema 1997). Drie generieke strategieën voor adviesbureaus:

1. Cost leader:

Het aanbieden van een kwalitatief gelijkwaardige dienst (t.o.v. de concurrentie) tegen een zo laag mogelijke prijs.

2. Product leader:

Het leveren van het beste product. Alle middelen worden gebruikt om het beste product te ontwikkelen en verbeteren.

3. Customer intimacy:

Hier staat de relatie met de klant centraal. De klant krijgt hier het product en de prijs die het beste bij hem passen.

Naast strategie is voor klanten ook het "type" van het bureau of de adviseur een overweging bij de keuze. Volgens Maister (1997) gelden de volgende twee dimensies op basis waarvan een adviesbureau cq. een adviseur zich kan onderscheiden:

- De mate van interactie met de klant (Verticaal; toenemende interactie),
- De complexiteit van zijn diensten (Horizontaal; toenemende complexiteit).

Marktbenadering en instrumenten

Er is een veelheid aan verschillende marketinginstrumenten beschikbaar, ook voor de zakelijke dienstverlening. In het onderstaande kader is een opsomming van de meest gebruikelijke instrumenten opgenomen, geordend naar mate van effectiviteit (Maister 1999, Kwakman 2002,

2003).

Marketingacties om klanten voor uw dienstverlening te interesseren:

Meest effectief (top-7):

Aanbod ter kennismaking:

Op verschillende manieren kunt u potentiële klanten in de gelegenheid stellen ervaring op te doen met uw bureau en uw dienstverlening, bijvoorbeeld via een mini-workshop, pilotproject. of quick-scan.

Creëren van ambassadeurs:

Benutten van de wervingskracht van toprelaties die meer dan tevreden over uw bureau zijn. Zorg dat deze relaties al uw aandacht krijgen (relatiebeheer), zet er topprestaties neer en vraag deze relaties of ze de goede ervaring met uw bureau aan anderen willen laten weten.

Zelf georganiseerde seminars, workshops en themabijeenkomsten:

Door uw bureau georganiseerd. Deze zijn bij voorkeur kleinschalig, waarbij onderling ervaringen worden uitgewisseld naar aanleiding van het gebodene.

Inleidingen, lezingen, colleges en cursussen:

Bijeenkomsten met potentiële klanten waarvoor u uitgenodigd wordt of zich laat uitnodigen om een presentatie of cursus(onderdeel) te verzorgen.

Artikelen, boeken en onderzoek:

Verslaggeving van concepten, projecten en ervaringen versterken de naam van het bureau en kunnen door uzelf breder verspreid worden. Bij onderzoek kan het gaan om opinie-onderzoek, effectmeting of bijvoorbeeld benchmarking waaruit specifieke informatie komt die voor uw doelgroep van betekenis is.

Netwerken:

U neemt actief deel aan specifiek geselecteerde netwerken (branche- en/of beroepsgroep -gericht, maatschappelijk, etc.) om in contact te komen met nieuwe klanten of met personen die u kunnen aanbevelen bij voor u nieuwe relaties.

Onafhankelijk onderzoek of vermelding:

Uw bureau komt goed uit de verf in een onafhankelijk onderzoek, al dan niet door u geïnitieerd. Ook free publicity naar aanleiding van bijzondere projecten valt hieronder. U kunt potentiële klanten op deze informatie (laten) wijzen.

Minder effectief:

Maatschappelijke activiteiten:

Er zijn talloze manieren om contacten te leggen op uiteenlopend gebied zoals lidmaatschappen en bestuursfuncties in verenigingen of maatschappelijke organisaties.

Nieuwsbrieven (traditioneel of elektronisch):

U verstrekt periodieke informatie aan klanten en geïnteresseerden over uw organisatie, ontwikkelingen daarin, uw dienstverlening daarin, en uitgevoerde projecten, etc. Ze zijn naar hun aard vaak vrij algemeen.

Beurzen:

Op vakbeurzen presenteert uw organisatie zich, met als doel bestaande en nieuwe relaties te ontmoeten.

Louter ondersteunend:

Brochures, project- en productbeschrijvingen (traditioneel of elektronisch):

Ze verschaffen informatie over uw organisatie, uw dienstverlening en expertise.

Direct mail:

Direct mail heeft het grootste effect bij specifieke informatie, bijvoorbeeld een artikel of onderzoeksrapport, gericht op een beperkte doelgroep die naar aanleiding daarvan kan worden benaderd.

Adverteren en sponsoring van evenementen:

Dit kan een bijdrage leveren aan naamsbekendheid. Het zal weinig tot geen zichtbare resultaten opleveren.

Zowel vanuit de theorie (Maister 1999, Lovelock en Wright 1999, Kotler 1997) als op basis van het verkennende praktijkonderzoek (Sierksma 2003) komt duidelijk naar voren dat de gekozen strategie en het marketingplan (de inzet van de marketinginstrumenten) zo direct mogelijk dienen aan te sluiten bij het type adviesbureau.

Het grootste verschil in de benadering van de markt en de inzet van marketinginstrumenten is te vinden in de Maister-dimensie 'complexiteit': de 'niet-complexe' organisaties bedienen zich hierbij voornamelijk van marketinginstrumenten, terwijl de organisaties in het complexe deel zich met name richten op het opbouwen en handhaven van het 'juiste' imago.

Is marketing van zakelijke dienstverlening zinvol?

Op basis van de theorie, praktijkervaringen en het verkennend onderzoek trekken wij de volgende conclusies:

1. Bruikbaarheid van het businessmodel

Een goede marktbenadering en een goed relatiebeheer is van groot belang en wordt onderschreven door alle typen van zakelijke dienstverleners. Het gaat daarbij om jezelf realistisch te typeren en daarbij de juiste mix van marketinginstrumenten te kiezen. De gehanteerde typeringen van Maister blijken een goed kader te zijn om een realistisch beeld te krijgen van het type dienstverlening dat je wilt leveren.

2. Wat is de juiste marketingmix?

Bij het niet-complexe deel van het model blijkt het aantrekken van nieuwe opdrachten veelal plaats te vinden door het aantrekken van nieuwe klanten. Daarmee is de inzet van de juiste marketinginstrumenten van groot belang voor met name deze typen van dienstverleners. Dienstverleners in het complexe deel van het model blijken zich veel meer te richten op het opbouwen van het juiste imago. Daarbinnen zijn er aanzienlijke verschillen aan te wijzen in de wijze waarop men daaraan werkt. Aan het inzetten van marketinginstrumenten wordt weinig belang toegekend.

3. Missing link: de professional als acquisiteur

Uit het verkennende praktijkonderzoek blijkt unaniem dat de zakelijke effectiviteit van de professional als zeer belangrijk wordt beschouwd. Het betreft hier de rol van de professional als acquisiteur (Kwakman 2002). Opvallend is dat de deelnemende organisaties de kracht van de 'selling consultant' niet verbinden met de marketinginstrumenten die zij belangrijk vinden. Dat is jammer, want juist bij zakelijke dienstverlening is het de kunst instrumenten te vinden en inzetten die de acquisitie door individuele professionals rechtstreeks ondersteunen.

4. Kloof tussen theorie en praktijk

Er blijkt een kloof te bestaan tussen wat deelnemende organisaties stellen belangrijk te vinden en de feitelijke aanpak in de praktijk. Door het ontbreken van informatie over de effectiviteit van de gevolgde aanpak ontbreekt het ook aan de mogelijkheid om professionals te stimuleren en te ondersteunen in het verbeteren van hun zakelijke effectiviteit. De deelnemende adviesbureaus gaven unaniem aan dat het van groot belang wordt geacht om systematisch aandacht te geven aan het kwantitatief meten van de effectiviteit van gehanteerde strategie en de gebruikte marketinginstrumenten. De algemene constatering van de onderzoekers daarbij is dat, ondanks dit belang, er nauwelijks daadwerkelijk metingen worden gedaan op basis waarvan de effectiviteit kan worden beoordeeld

De ervaring van de auteurs is dat het bovenstaande geen toevallige set van constatering is maar juist symptomatisch is voor de wijze waarop met marketing, de uitvoering van marktplannen en de inzet van marketinginstrumenten wordt omgegaan. Er is dus nog werk aan de winkel.

Bron: e-kennis