

# Marketing van professionele diensten en professionele dienstverlening

Peter S.H. Leeftang en Peter C. Verhoef

Veel aandacht gaat vaak uit naar de invulling van professionele dienstverlening. De marketing daarvan is echter vaak onderbelicht, vandaar dat we in dit speciale nummer van MAB stil willen staan bij dit thema. In deze inleiding zullen we belangrijke ontwikkelingen in de professionalisering van de marketing van professionele diensten bespreken en aangeven hoe de verschillende bijdragen in dit nummer hierbij passen.

In eerdere publicaties in het MAB is uitvoerig op de marketing van diensten (Gelderman & Leeftang, 1986)<sup>1</sup> en de marketing van accountantsdiensten ingegaan. Ook het onderwerp kwaliteit van dienstverlening is het thema van een speciaal nummer (december 1993) geweest. In deze eerdere publicaties werd vooral aandacht besteed aan de verschillen tussen de marketing van goederen en de marketing van diensten. Vanuit de optiek van marketing zijn deze verschillen in de loop der tijd sterk vervaagd (zie bijv. Vargo & Lush, 2004).

De volgende onderwerpen spelen thans in de marketing van professionele diensten een prominente rol:

- 'klantgerichtheid';
- 'customer engagement';
- professionele dienstverlening;
- digitalisering van dienstverlening;
- gebruik van 'nieuwe' media;
- 'Customer Relationship Management'.

## Klantgerichtheid

Verhoef (2013a, 2013b) heeft in twee recente artikelen het beleid dat volgt op 'het centraal stellen van klanten' uitvoerig besproken. Hij heeft dit toegespitst op het beleid dat banken op basis van dit uitgangspunt kunnen voeren. In het afgelopen decennium is het centraal stellen van de klant vertaald in klantwaarde-management. Klantwaarde-management kan gestuurd worden op basis van de waarde van de klant over de gehele duur van

de relatie met de klant. Marges, aantallen afgenomen producten, de samenstelling van de portefeuille van deze producten, de loyaliteit van de klant en de levensduur van de klantrelatie bepalen de zogenaamde 'customer life time value' (CLV) van een klant. De CLV is de kernmaatstaf voor het nemen van beslissingen. De som van de CLV's van het klantbestand is de 'customer equity' (CE). Dit is een maatstaf die sterk gerelateerd is aan de (financiële) waarde van de onderneming.

Door de financiële crisis zien we de laatste jaren juist weer meer aandacht voor niet alleen de financiële waarde van klanten, maar de mening van klanten over het bedrijf. Verhoef (2013a) stelt hierbij dat bedrijven een evenwicht moeten vinden tussen het leveren van waarde aan klanten en de financiële waarde van klanten voor het bedrijf. Tal van professionele dienstverleners in binnen- en buitenland maken momenteel gebruik van zogenaamde 'customer feedback metrics' om de geleverde waarde richting klanten te meten. Een belangrijke metric, die bekend staat als *'the only relevant number'*, waarom *'all companies should ask their customers the ultimate question'*, is de Net Promoter Score (NPS). Professionele dienstverleners als Achmea, ING, HP, KPMG en E-ON gebruiken de NPS-waarden om hun ondernemingen in de gewenste richting te sturen. Het gebruik van NPS als stuurvariabele is echter omstreven. In het artikel van De Haan, Wiesel en Verhoef wordt aandacht besteed aan de relaties tussen de NPS en andere maatstaven die indicatoren zijn voor het reilen en zeilen van organisaties. Voorbeelden van deze 'customer feedback metrics' zijn maatstaven die vanuit de klant gedefinieerd worden (klanttevredenheid, klantloyaliteit) en maatstaven die bedrijfsprestaties meten (marktwaarde, omzetgroei, brutomarge). Janmaat en Van Herk laten zien dat de NPS-scores die door klanten van een onderneming, die zich in verschillende landen bevinden, gegenereerd worden, niet goed vergelijkbaar zijn door vooral verschillen in hoe respondenten vragenlijsten invullen.

## Customer engagement - klantbetrokkenheid

In de afgelopen jaren is niet alleen de betrokkenheid van professionele dienstverlening met klanten toegevoegd maar is de betrokkenheid van klanten met organisaties en merken in het algemeen geïntensiveerd. Deze betrokkenheid ('customer engagement') wordt wel gedefinieerd als: *"the customers' behavioral manifestation toward a brand or firm, beyond purchase, resulting from motivational drivers"* (Van Doorn et al., 2010).

De 'manifestaties' van klanten uiten zich in activiteiten op sociale media waarin de relatie van klanten met producten wordt gecommuniceerd ('word of mouth', WOM), het al dan niet gesponsord aanbevelen van producten ('referrals') aan andere klanten, het spontaan vormen van 'communities' op internet (De Vries, Gensler & Leeflang, 2012) en co-creatie.

Eén van de manieren waarop zich de betrokkenheid van klanten bij het definiëren van de dienstverlening/aanbod manifesteert is het openbaar maken van de beoordeling en de ervaringen met dit aanbod op sociale media c.q. op websites van ondernemingen. Voerman beschrijft en onderzoekt in haar artikel de geloofwaardigheid van deze online reviews. Tevens geeft zij op basis van onderzoek aan hoe organisaties met online reviews zo goed mogelijk kunnen omgaan.

Co-creatie en het beantwoorden van klachten kunnen leiden tot een andere configuratie van diensten. Een goed voorbeeld is de 'IdeaStorm community' van Dell. Dell's IdeaStorm verzamelt ideeën van afnemers sinds februari 2007 en heeft sindsdien honderden ideeën geïmplementeerd (Bayes, 2013). Door het systematisch inventariseren van ideeën, waaronder klachten en het belonen van goede ideeën van klanten, kunnen vraag en aanbod steeds beter op elkaar worden afgestemd.

Het artikel van Roest en Savelkoul sluit aan bij deze ontwikkeling van 'customer engagement' en de hiermee gepaard gaande ontwikkeling van professionele dienstverlening. Zij tonen aan dat betrokkenheid van de klant invloed heeft op klantloyaliteit. In hun bijdrage werken en breiden zij de mogelijkheden uit die er zijn om klanten te laten participeren in en met de organisatie. De betrokkenheid van de organisatie die zich uit door in te spelen op 'customer engagement' definiëren zij als 'corporate engagement'. Organisaties zullen zich sterk moeten aanpassen om met de wensen van klanten om te participeren in de creatie en de communicatie van het aanbod van organisaties om te gaan.

## Professionele dienstverlening

In enkele artikelen in dit nummer wordt aandacht besteed aan de meer interne kant van de marketing van professionele diensten. Een centrale vraag hierbij is hoe

de dienstverlening verbeterd kan worden. Er wordt daarom steeds meer aandacht besteed aan het meten van de kwaliteit van medewerkers van callcenters onder meer door middel van 'mystery callers' (Ammeraal, Hoekstra, Van Hijum & Leeflang, 2014) en online enquêtes (hotels, verzekeringsmaatschappijen, telefonie, banken). Daadwerkelijke klantcontacten kunnen echter ook gebruikt worden. Schepers en Langerak beschrijven mogelijkheden om medewerkers van callcenters in te zetten om de dienstverlening en het aanbod te verbeteren. Dit vraagt om aanpassingen in de rol die deze medewerkers in veel organisaties vervullen. De ervaren kwaliteit van de dienstverlening kan ook worden verbeterd door communicatie. Kasper en Brügggen gaan hier in hun bijdrage op in en bekijken de rol van communicatie bij pensioenaanbieders

## Digitalisering

Digitalisering wordt steeds belangrijker. Dit is niet alleen zichtbaar bij producten (denk bijv. aan de grote rol van online winkels), maar ook bij dienstverlening. Steeds meer dienstverlening verloopt digitaal. Tot nu toe zagen we dat vooral bij dienstverlening in de consumentenmarkten, zoals de sterke opkomst van het internetbankieren en digital chat services. Bedrijven hebben succesvol hun klanten naar dit soort dienstverlening gemigreerd (Gensler, Leeflang & Skiera 2012), waarbij ook oude kanalen worden afgestoten (Konus, Neslin & Verhoef 2014). Ook bij professionele dienstverlening vindt er steeds meer digitaal plaats en zal digitalisering ook een sterke invloed gaan hebben. Voor accountants is bijvoorbeeld relevant dat steeds meer facturatie digitaal plaatsvindt, maar ook dienstverleners op HR-gebied worden geconfronteerd met steeds meer digitale HR-processen waar self-service centraal staat. De digitalisering levert voor bedrijven nieuwe kansen, maar ook bedreigingen op, zoals beschreven in Leeflang, Verhoef, Dahlström & Freundt (2014).

## Prijstransparantie

Eén van deze bedreigingen is de toenemende prijstransparantie. Door internet, door tussenpersonen die prijzen tussen aanbieders vergelijken (Independer), maar ook door de invoering van de Euro zijn markten qua prijs transparanter geworden. Daarnaast zullen klanten steeds meer op de hoogte zijn van de geleverde kwaliteit door bijvoorbeeld reviews (zie bijdrage Voerman). Dit biedt mogelijkheden voor efficiënte aanbieders. De prijs kan steeds minder als strategisch wapen worden ingezet. Voor professionele dienstverleners betekent dit ook, dat klanten kritischer worden en steeds betere dienstverlening eisen. Een bijkomende ontwikkeling hierbij is dat de klant niet alleen meer informatie heeft, maar zelf ook meer kennis heeft en dus machtiger wordt. Het is voor adviesbureaus en accountants een

uitdaging om in een tijd van slimmere klanten, echt passend maatwerk en oplossingen te bieden (Christensen, Wang & Van Bever, 2013).

### Nieuwe communicatiemedi

Het verschijnen van steeds meer media ('search engines', 'banner advertising') heeft onder meer geleid tot een nieuwe indeling in communicatiemedi in 'paid media' (traditioneel: tijdschriften, kranten, tv, radio, enz.), 'owned media' (website, communities/social media in eigen beheer) en 'earned media'. Deze laatste medi worden door afnemers gebruikt om over de ervaringen met de organisatie, waaronder haar contacten en haar producten, te communiceren. Uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek wijzen in de richting van een hogere effectiviteit van 'earned media' op maatstaven als klantentrouw, nieuwe klanten (groei), enz., dan van 'paid' en 'owned' medi. Bovendien zijn er belangrijke interacties tussen deze groepen medi: de effecten van 'earned media' worden sterk beïnvloed door de inzet van andere medi.

### Customer Relationship Management (CRM)

De marketing van (professionele) diensten verschilde in het verleden van de marketing van goederen, omdat de marketingbeslissingen voor goederen beter gestoeld waren op betrouwbaar en grootschalig kwantitatief onderzoek<sup>2</sup>. Met de ontwikkeling van CRM-systemen waar relevante informatie over, in principe, elke klant wordt vastgelegd is deze situatie totaal veranderd. Met de introductie van relevante maatstaven, zoals de al genoemde CLV en CE, en met de ontwikkeling van talrijke modellen die ook op individueel niveau gemeten vraag kunnen verklaren en voorspellen, zijn de mogelijkheden om beslissingen te baseren op gefundeerde gegevens enorm toegenomen<sup>3</sup>. Zo hebben tal van le-

den van het Customer Insight Center (CIC) (zie [www.rugcic.nl](http://www.rugcic.nl)) geavanceerde CRM-systemen ter beschikking. Een nieuwe ontwikkeling in deze is Big Data. Door de al gememoreerde digitalisering komt er steeds meer data beschikbaar. Bedrijven worstelen met de analyse van deze omvangrijke databestanden, terwijl klanten en de overheid zich zorgen maken over het gebruik, veiligheid van deze data en hun privacy (Leeflang, Verhoef, Dahlström & Freundt 2014).

### Slotopmerkingen

De beknopte beschrijving van enkele markante ontwikkelingen op het terrein van de marketing van professionele diensten zijn slechts indicaties van gebieden waarop tal van ontwikkelingen plaatsvinden. Veel van deze ontwikkelingen zijn van groot én specifiek belang voor bijvoorbeeld de aanbieder van accountantsdiensten. Desgewenst zullen we graag op deze voor de accountancy relevante aspecten nader ingaan. In dit overzicht is hier geen plaats voor. De in dit themanummer opgenomen inhoud van de artikelen kan evenwel een goede indruk geven om welke aspecten het in dit verband gaat. ■

Prof.dr. P(eter) S.H. Leeflang is Frank M. Bass hoogleraar in marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen, onderzoekshoogleraar aan Aston Business School en parttime gasthoogleraar aan de Universiteit van St. Gallen. Tevens is hij de lid van de KNAW.

Prof.dr. P(eter) C. Verhoef is hoogleraar marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en parttime als onderzoekshoogleraar verbonden aan BI Norwegian School of Management in Oslo. Tevens is hij oprichter van het Customer Insights Center (CIC) aan der RuG.

### Noten

1 ■ Zie Leeflang, Boxem & Van Dijk (1992); Leeflang, Alkema, Rosbergen & Vriens (1992);

Vriens, Leeflang, Rosbergen & Wilms (1992).

2 ■ Zie voor een uitvoeriger overzicht bijv. Leef-

lang (2012a, 2012b).

3 ■ Zie Blattberg, Kim & Neslin (2008).

### Literatuur

■ Ammeraal, A., Hoekstra, J.C., Hijum A. van, & Leeflang, P.S.H. (2014). Mystery callers: Het zijn net mensen. *Jaarboek MOA*, 71-83.

■ Bayes, B.L. (2013). Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell IdeaStorm Community. *Management Science*, 59(1), 226-244.

■ Blattberg, R.C., Kim, B., & Neslin, S.A. (2008). Database marketing. New York: Springer.

■ Christensen, C.M., Wang, D.N., & Van Bever,

D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 2-10.

■ Doorn, J. van, Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P.C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.

■ Gelderman, C.J., & Leeflang, P.S.H. (1986). Marketing van diensten. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsuithoudkunde*, 60(6),

237-257.

■ Gensler, S., Leeflang, P.S.H., & Skiera, B. (2012). Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: Considering product portfolios and self-selection. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 192-201.

■ Konus, U., Neslin, S.A., & Verhoef, P.C. (2014). The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel

choice. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 49-64

- Leeflang, P.S.H. (2012a). De verwetenschappelijking van marketing. *Holland Management Review*, 29(146, november-december), 19-26.
- Leeflang, P.S.H. (2012b). Marketing in transitie. *Holland Management Review*, 29(143, mei-juni), 50-57.
- Leeflang, P.S.H., Alkema, S., Rosbergen, E. & Vriens, M. (1992). De markt voor accountantsdiensten in Nederland (2), de aanbodzijde. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie*, 66, 153-161.
- Leeflang, P.S.H., Boxem, G., & Dijk, J.A. van (1992). De markt voor accountantsdiensten in Nederland (deel 1). *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie*, 66, 102-107.
- Leeflang, P.S.H., Verhoef, P.C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1) 1-12.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Verhoef, P.C. (2013a). Klant centraal – inzichten uit de marketingwetenschap. *Holland Management Review*, 30(151, september-oktober), 8-17.
- Verhoef, P.C. (2013b). 'Operationalisering' van klantgerichtheid: omgaan met onvermijdelijke dilemma's. *Holland Management Review*, 30(152, november-december), 54-65.
- Vriens, M., Leeflang, P.S.H., Rosbergen, E., & Wilms, T. (1992). De markt voor accountantsdiensten in Nederland (3), de vraagzijde. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie*, 66, 231-246.
- Vries, L. de, Gensler, S., & Leeflang, P.S.H. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.