

Waardecreatie op scherp

Focus voor verbetering van professionele dienstverlening

Inleiding

Hoe kan het dat je levert wat is afgesproken en de klant toch niet helemaal tevreden is?
Hoe kan het dat de klant niet doet met jouw advies wat je ervan verwacht had?

Dit zijn vragen die voorkomen bij dienstverlening.

Onderwerp van dit artikel is waarde bij professionele dienstverlening en hoe die verbeterd kan worden. Daarbij is een dienst te onderscheiden van een product.

Een product is weliswaar afgestemd op de behoefte van de klant, maar bij de totstandkoming, de "fabricage", komt de klant er niet aan te pas.

Een dienst daarentegen komt tot stand in interactie tussen de dienstverlener en de afnemer. Hun gezamenlijke inspanning is daarvoor nodig.

De inbreng van de klant bepaalt dan ook mede de kwaliteit van de dienst.

Wat is nu de waarde van de dienst voor de klant en hoe komt deze tussen klant en dienstverlener tot stand?

Wat is waarde in dienstverlening?

Waarde is de betekenis die de ander, de klant en dus niet de dienstverlener zelf, aan de dienst geeft. Het is een basis voor ruil. Als er waarde is voor de klant, is hij bereid er in economische zin iets voor te geven, iets voor over te hebben.

Zonder waarde voor de klant gebeurt er niets en zal een klant niet geïnteresseerd zijn in de dienstverlening.

Waarom heeft de klant de waarde van een dienst nodig?

De klant is zelf ook bezig is om, op zijn beurt, waarde voor zijn klanten te creëren. De waarde die de dienstverlener toevoegt gebruikt die klant voor zijn eigen waardecreatie.

Het kan zijn dat hij zijn eigen proces beter wil laten verlopen, makkelijker wil kunnen werken, of zich aan het voorbereiden is op zijn toekomstig (beter) functioneren. Op die manier bekeken ontstaat de waarde van een dienst primair buiten de organisatie van de dienstverlener. Dat brengt mee dat de dienstverlener zich moet richten op de waardecreatie van de klant.

De dienstverlener voegt waarde toe als onderdeel van het product of het proces van de klant. Hij doet dat alleen of samen met andere dienstverleners en altijd in samenwerking met de klant.

Vanuit de klant gezien: die voegt zelf waarde toe in zijn eigen waardecreatieproces en leent een deel van die waardetoevoeging in.

Hij wil bijvoorbeeld nieuwe huisvesting om als organisatie in de toekomst beter te kunnen functioneren. Om dat te bereiken vraagt hij advies van een architect, adviseur, makelaar.

Een ander voorbeeld: een klant wil een gat. Het gat is het product dat de klant wil en de dienstverlener kan zo'n gat maken omdat hij over boren beschikt. In de praktijk is de dienstverlener geneigd te denken dat het de klant om zijn boren te doen is. Dat verklaart het vaak optredende verschil in verwachting en aanbod tussen klanten en dienstverleners. Om dat verschil te voorkomen of te beperken is het belangrijk dat de dienstverlener zich richt op de waardecreatie van de klant en zijn omgeving. Dat betekent dat hij zich afvraagt wat hij als dienstverlener bijdraagt aan zijn diens waardecreatieproces.

Door dat te doen kan hij de dienstverlening beter vorm geven en gericht zoeken naar de competenties die zijn medewerkers nodig hebben om daar invulling aan te geven.

Waardecreatie en haar proces **Waar bestaat waarde uit?**

Als we het over een *dienst* voor een klant hebben denken we in de eerste plaats aan het ter beschikking krijgen van *capaciteit of kennis voor de klant*.

In de praktijk van de (niet-routinematige) dienstverlening is echter het *proces* waarlangs de dienstlevering tot stand komt minstens even bepalend voor de waarde van de dienst. De klant "waardeert" dat proces als onderdeel van de dienstverlening: is het duidelijk wat hem te wachten staat? Zijn er heldere afspraken over wat er gaat gebeuren en houdt de dienstverlener zich daaraan?

Zo'n proces is, zoals gezegd, een tweezijdig gebeuren: de inbreng van de klant zelf is essentieel voor het procesverloop en daarmee voor de kwaliteit van de dienst.

Zijn inbreng komt in interactie met de dienstverlener tot stand. Als gevolg daarvan is die interactie ook onderdeel van de waardecreatie.

In de interactie tussen de klant en de dienstverlener ontstaat een *relatie* tussen deze partijen. Ook de kwaliteit van die relatie is van invloed op de waardebeleving van de klant.

Naast dit alles willen klanten zaken doen met mensen en bedrijven die een goed *imago* hebben. Het imago is medebepalend voor het vertrouwen dat de klant in de dienstverlener stelt. Een positief imago draagt dus bij aan de waardebeleving van de klant.

We zien nu dat de bijdrage van de dienstverlener aan de waardebeleving van de klant niet alleen gevormd wordt door de *dienst* als kennis en/of capaciteit, maar ook door het *proces* van dienstverlening, door de *relatie* met de dienstverlener en door het *imago* van de dienstverlener. Op deze kenmerken heeft de dienstverlener dus grotendeels slechts indirect invloed.

Hiervoor is waarde gedefinieerd als betekenis voor de ander, voor de klant.

Wat is nu verschil tussen de waarde voor de klant en de waarde voor de dienstverlener?

De waarde die de dienstverlener levert, zijn *output*, gebruikt de klant als *input* voor zijn eigen waardecreatie-proces. De waarde die de klant beleeft aan die input wordt niet alleen bepaald door de genoemde kenmerken, maar ook door "wat de klant ermee kan".

Dat is de bijdrage die de input van de dienstverlener levert aan het proces van de klant. Als die bijdrage positief is merkt hij dat bijvoorbeeld aan het feit dat zijn bedrijfsprocessen beter lopen, hij makkelijker kan werken, hij beter is voorbereid op toekomstig functioneren van zichzelf of zijn organisatie. Als hem gevraagd wordt wat die input hem heeft gegeven zal hij de waarde in deze termen beschrijven. De klant geeft zelf betekenis aan de waarde die de dienstverlener heeft toegevoegd en die betekenis is wat de klant aan de dienstverlener, bij wijze van feed back, terug kan geven. Dat wordt ook wel de *outcome* genoemd.

De dienstverlener levert dus output, de betekenis van zijn output voor de klant krijgt hij van de klant terug in de vorm van outcome. Dit is niet slechts een einduitkomst van het dienstverleningstraject. Tijdens het gehele dienstverleningstraject is sprake van het leveren van output en het ontvangen van de reactie van de klant in de vorm van outcome. In het algemeen geldt dat de dienstverlener de aansluiting tussen zijn aanbod en de verwachting van de klant vergroot door zich steeds bewust te zijn van de "vertaling" die de klant maakt van de output die hij als dienstverlener heeft geleverd.

Nu we de kenmerken van de waarde kennen (dienst, proces, relatie en imago) is de volgende vraag: Wat bepaalt of de output voor de klant bevredigend - en dus voor de dienstverlener succesvol - is?

Laten wij die kenmerken eens nader bezien.

Elk van de kenmerken bestaat uit een informatiecomponent. Dat heeft te maken met het *weten* van de dienstverlener. Wat hij weet krijgt betekenis doordat hij de ervaring en vaardigheden heeft om met dat "weten" iets te doen. Dat zijn aspecten van het *kunnen*.

Maar het is ook belangrijk dat hij de attitude heeft om betekenis te geven aan de informatie die hij overdraagt. Dat heeft te maken met *willen*. Elk van de kenmerken van waarde kent dus de componenten *informatie, ervaring, vaardigheden en attitude* (zie fig. 1).

		Waardekenmerken				
Componenten			Product	Proces	Relatie	Imago
	Informatie	weten	V	V	V	V
	Ervaring	kunnen	V	V	V	V
	Vaardigheden	kunnen	V	V	V	V
	Attitude	willen	V	V	V	V

Fig. 1. Waarde opgebouwd uit competenties en waardekenmerken (waarde en competentiematrix)

Zonder informatie kan er geen waarde opgebouwd worden. Hoe de dienstverlener informatie verwerkt en overdraagt is afhankelijk van zijn competenties. Tenslotte is ook de houding van de dienstverlener en zijn organisatie in belangrijke mate mede bepalend voor de waarde die gecreëerd wordt. Zo is te begrijpen dat waardecreatie door bijvoorbeeld junioradviseurs tot andere resultaten leidt dan door senior adviseurs. Dat komt doordat hun informatie, ervaring en vaardigheden verschillen. Opleiding en coaching leiden tot het groeien van deze competenties en daarmee tot een hoogwaardiger bijdrage aan de waardecreatie voor de klant. De component houding of attitude, wezenlijk in het proces van de waardecreatie, is meer persoonsgebonden en minder door opleiding en training te beïnvloeden.

Waardecreatie stap voor stap. Verwachtingen managen.

Tijdens de waardecreatie waar de klant aan werkt kan een moment ontstaan waarop hij zich de vraag stelt of hij alles zelf kan of dat hij diensten wil inlenen. Als hij een dienst in wil lenen zal hij zich een voorstelling maken van wat hij gaat inlenen, bij wie en met welk resultaat. Dat wil zeggen: de klant heeft een verwachting. Er vindt vervolgens een verkenning- en onderhandelingsproces plaats om de dienstverlener in de gelegenheid te stellen een aanbod te doen dat zo goed mogelijk tegemoet komt aan de verwachting van de klant. Aan het einde van dat proces wordt de overeenstemming tussen de klant en de dienstverlener vastgelegd in een opdracht. Hierin beschrijft de dienstverlener zijn aanbod met de bedoeling de verwachting van de klant in te vullen. Dat is eerste stap in het waardecreatieproces van de dienstverlener met deze klant.

Vervolgens brengt hij, meestal in fasen, de dienst in interactie met de klant tot stand. Het is meer regel dan uitzondering dat er tijdens die interactie nieuwe inzichten ontstaan, zowel bij de klant als de dienstverlener. Bij de klant kan dat zijn doordat hij in de samenwerking met de dienstverlener meer te weten komt over wat hij eigenlijk nodig heeft voor zijn eigen waardecreatie. Ook kan het zijn dat hij door interne of externe invloeden zijn verwachting ten opzichte van de dienstverlener bijstelt. Dit voortschrijdende inzicht heeft invloed op de uitvoering van de opdracht door de dienstverlener. Hij moet dan ook alert zijn op het ontstaan van een veranderde verwachting bij de klant en die ter sprake brengen. De klant zal zich anderzijds moeten realiseren dat zijn verwachtingen kunnen veranderen. Beide partijen dragen verantwoordelijkheid als het erom gaat aanbod en verwachting op elkaar aangesloten te houden.

Dit betekent dat de dienstverlener probeert zo goed mogelijk op de hoogte te blijven van de verwachtingen van de klant en ervoor zorgt dat hij daar adequaat op inspeelt en er invloed op houdt. Hij managet de verwachtingen van zijn klant. Als er verschillen zijn tussen die verwachtingen en het aanbod van de dienstverlener kan dat ook betekenen dat de oorspronkelijke opdracht aanpassing behoeft. Dit kan leiden tot een nieuwe overeenkomst. Partijen *hercontracteren*, dat wil zeggen zij leggen de veranderde situatie vast door het formuleren van een nieuw aanbod op een nieuw geuite verwachting. Bij dienstverlening is *verwachtingsmanagement* een belangrijk instrument om te zorgen dat gedurende het dienstverleningstraject zo goed mogelijk aan de verwachting van de klant voldaan blijft worden (zie fig. 2).

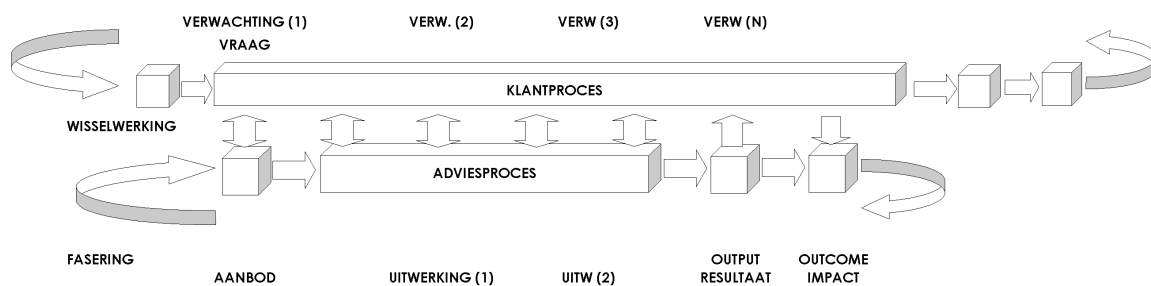


Fig. 2 Waardecreatie-model voor een adviesorganisatie

Als er te weinig aandacht is voor dat proces, is de kans groot dat de klant niet tevreden is, ook al heeft hij geleverd gekregen wat was overeengekomen. Resumerend kan dit dus liggen aan het feit dat de dienst, het proces, de relatie of het imago niet aan zijn verwachting voldoen. Het kan anderzijds ook liggen aan het feit dat de oorspronkelijke verwachting van de klant veranderd is door zijn eigen interne of externe omstandigheden. Een goede communicatie tussen dienstverlener en klant is essentieel om het verschil tussen verwachting en aanbod zo klein mogelijk te maken, dan wel, nog beter, de verwachting te overtreffen.

Wat te doen?

Voor de dienstverlener is het belangrijk zich te focussen op de business van de klant. Dat betekent nagaan wat de betekenis is van zijn dienstverlening voor het proces van de klant. Als hij zo kijkt naar wat hij kan toevoegen voor de klant is hij beter in staat dit te vertalen naar zijn eigen bedrijfsprocessen en naar de competenties die zijn medewerkers nodig hebben om in die processen te kunnen functioneren. Daarbij kan het helpen om eerder verleende diensten te analyseren op hun bijdrage aan de waardecreatie voor de klant en na te gaan welke kenmerken (*dienst, proces, relatie, imago*) invloed hebben of gehad hebben op de waardebeleving van de klant.

Ook kan nagegaan worden hoe de verwachtingen van de klant gemanaged worden door de dienstverlener. Hoe vindt het proces van dienstverlening plaats, wordt er actief op gestuurd, worden de mensen ervoor opgeleid en erop gecoacht? Hoe wordt ervoor gezorgd dat verwachting en aanbod op elkaar blijven aansluiten? Vinden er tussentijdse evaluaties met de klant plaats? Zijn er aanpassingen van het contract nodig?

Door te focussen op de componenten *informatie, ervaring, vaardigheden en attitude* bestaat de mogelijkheid om de bijdrage van de medewerkers aan de waardecreatie gericht te verbeteren. Dat levert de verbeterpunten op waarmee aan het gewenste ontwikkelingsniveau van de medewerkers (junior, medior, senior) kan worden gewerkt.

Tenslotte houdt het voor de dienstverlener niet op bij het afleveren van output. Dat wat hij van de klant terugkrijgt (outcome) is beslissend voor de waardering van zijn dienstverlening door de klant. De outcome bepaalt de kansen op toekomstige samenwerking in nieuwe opdrachten.

De dienstverlener bevordert een goede feed back door de sfeer en bereidheid te creëren om tijdens en na het waardecreatie-proces actief met de klant aanbod en verwachtingen uit te blijven wisselen.

Literatuur

- Bolk, Ed, "Relatie als nieuwe waarde", Deventer, Kluwer, 1999.
- Dam, Jos M.G. van, "Waardecreatie structureren in een adviesorganisatie", Heerhugowaard: Temid Consultants & Engineers, (Afstudeerscriptie MBA-opleiding van SWOT te Enschede), 2002.
- Maister, David H., "Management van professionele organisaties", Schoonhoven: Academic Service, 1999.
- Traacy, Michael, Wiersema, Fred, "The discipline of Market Leaders", Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.
- Weggeman, Mathieu, "Kennismangement: de praktijk", Schiedam: Scriptum, 2000.
- Wierdsma, André F.M. en Swieringa, Joop, "Lerend organiseren", Groningen: Wolters Noordhoff, 2003.

Ir. J.M.G. van Dam MBA
Advies | Management

Marienstein 86
1852 SH Heiloo
M: 06 - 16265141
E: jos@pro-four.nl
W: www.pro-four.nl