

Intern Accountmanagement

Accountplanning als hulpmiddel om de dienstverlening te verbeteren

Inleiding

In toenemende mate maken bedrijven gebruik van accountmanagement in de benadering van grote klanten (zgn. key-accounts). Daarbij is accountmanagement meer dan alleen een commerciële benadering: het is een gekozen strategie die gebaseerd is op het streven naar duurzame samenwerking met deze grote klanten. Dit vraagt om een integrale werkwijze: alle bedrijfsonderdelen die op enigerlei wijze deelnemen aan het "klantproces" worden ingezet om via een steeds grotere klantsatisfactie duurzame samenwerking tot stand te brengen. De grote omschakeling hierbij is die van "aanbodgestuurd denken" naar "vraaggestuurd denken" of anders gezegd: in het denken en werken staat niet meer het product of de dienst die wordt geleverd centraal, maar de vraagstukken waarmee de klant zit. Dit centraal stellen van het klantproces betekent in vele organisaties een omschakeling in cultuur (en soms ook van structuur) die ingrijpend is en die soms gedurende meerdere jaren met vallen en opstaan moet worden ontwikkeld. Accountmanagers zijn functionarissen die als liaison tussen de key-account en het eigen bedrijf, die regie voeren over de samenwerking tussen beide organisaties.

Zij kunnen dat alleen succesvol doen als de organisatie zelf accountgericht denkt en werkt, niet alleen het management, maar alle betrokken medewerkers.

Bovenstaande benadering blijkt ook steeds vaker op te gaan voor interne ondersteunende- of stafdiensten. Steeds meer breekt het besef door dat ook een interne dienst van een organisatie in feite afhankelijk is van de tevredenheid van de (interne) klanten. Dit wordt in de hand gewerkt door bedrijven die interne diensten verzelfstandigen: deze diensten kunnen (of moeten) ook voor derden, buiten de eigen organisatie werken. Tegelijkertijd komen zij in een concurrentiepositie omdat hiermee veelal ook de gedwongen winkelnering wordt opgeheven.

Er worden in het algemeen hogere eisen gesteld aan interne diensten: aan kwaliteit, effectiviteit en efficiency. De vergelijking met dezelfde soort diensten extern, leidt soms tot outsourcing.

Aan samenwerking en afstemming met de lijnorganisatie wordt steeds groter belang gehecht. Vergelijkbaar met extern accountmanagement : duurzame samenwerking wordt van groot belang. Dit leidt in toenemende mate tot het aangaan van Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) of Servicelevelagreements (SLA's). Er is ook behoefte om de dienstverlening meetbaar te maken.

Kort samengevat: aan de min of meer "beschermd" positie van interne diensten komt in snel tempo een einde. Vooral als gevolg van de steeds grotere eisen die aan de organisatie in de markt worden gesteld en die een steeds grotere slagvaardigheid eisen en waaraan interne diensten veelal een onmisbare bijdrage moeten leveren.

Duurzame samenwerking met de interne klanten wordt dus het parool. Daarmee worden de inzichten en technieken die bij extern accountmanagement al een aantal jaren in ontwikkeling zijn, toepasbaar en interessant voor interne diensten. Dit geldt vrijwel voor alle interne diensten: facilitair bedrijf, automatisering, personeelsdiensten, controlling, inkoop, marketing, technische ondersteuning, etc.

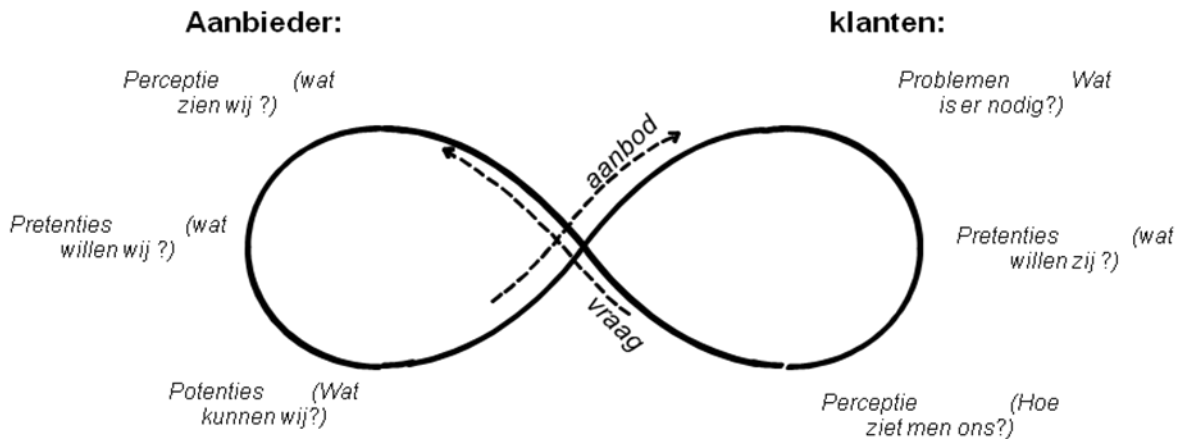
Veel kan geleerd worden van (extern) accountmanagement. Maar er zijn ook verschillen! Het belangrijkste verschil is dat interne diensten tot dezelfde organisatie behoren als hun interne klanten. En uiteindelijk onder dezelfde leiding, binnen dezelfde strategie en hetzelfde beleid. Enerzijds maakt dit accountmanagement gemakkelijker: de toegang tot de klant vindt plaats binnen dezelfde organisatie. Objectief gezien werken interne diensten en de lijnorganisatie aan dezelfde strategie en binnen hetzelfde beleid. Anderzijds soms ook moeilijker: er spelen vaak bedrijfspolitieke, structurele en relationele factoren een rol die door een interne dienst moeilijk te beïnvloeden zijn. Ook zijn bestaande verhoudingen die in de loop van de tijd zijn gegroeid, soms lastig te doorbreken! En als de relatie met een interne klant slecht is, kan de interne dienstverlener niet een andere klant of andere markt opzoeken. Men is tot elkaar veroordeeld.

Accountmanagement als benadering is breder toepasbaar dan alleen door accountmanagers. In feite is het zinvol voor iedereen die een liaisonfunctie heeft of als adviseur een stafafdeling vertegenwoordigt. Bij een HRM-afdeling kan accountmanagement bijdragen aan Business Partnership, zoals geschetst door Ullrich. Dit zeker bij een meer gecentraliseerde stafstructuur.

De essentie van intern accountmanagement is het managen van klanttevredenheid. Vaak is dat synoniem met het managen van tevredenheid van het lijnmanagement als interne klant. De satisfactie van interne klanten is de spil waar alles om draait. Tevreden interne klanten versterken de eigen positie, maken het werk en het overleg met de klant gemakkelijker. Maar beïnvloeden ook de motivatie en inzet van medewerkers. En de regelmatige evaluatie van de dienstverlening met de klant is een uitstekend hulpmiddel om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

De dienstverleningsovereenkomst of het servicelevel-agreement zijn tijdelijke contracten die een bevestiging zijn van de afspraken met de klant. Zij zijn onderdeel van het proces van intern accountmanagement. Zij zijn niet het doel. Het proces van samenwerking met de interne klanten (het management van klanttevredenheid) is de essentie.

Het gaat bij de vraag- aanbodanalyse feitelijk om tot flow te komen in de lemniscaat die er is tussen vraag (klant) en aanbod (dienstverlener). Die lemniscaat ziet er als volgt uit:



Bij het realiseren van intern accountmanagement ten behoeve van een centrale stafafdeling spelen tenminste een drietal wezenlijke vraagstukken:

1. De informatiepositie

Belangrijk bij accountmanagement is het kunnen meedenken, liefst het kunnen voordenken, met de klant. Dat wil zeggen weten met welke vragen de klant heeft en gaat krijgen en die proactief kunnen vertalen naar de dienstverlening van de eigen stafafdeling. Daarbij gaat het vaak niet om P&O-vraagstukken, maar om vraagstukken die P&O aspecten hebben of waarin P&O een positieve of belemmerende bijdrage aan levert. N dat vereist wel dat de interne klant een helder beeld heeft van de ontwikkelingen die hij zelf wil realiseren en de ontwikkelingen die extern op hem afkomen. Bij de politie is dit vaak niet het geval; lange termijn visie blijkt vaak niet aanwezig of worden in praktijk vaak niet gerealiseerd.

2. Het profiel van de eigen stafdienst

Accountmanagement is mede het intermediair zijn tussen klant en stafdienst. Slechte kwaliteit van dienstverlening of een slecht imago van die dienstverlening bij de klant is dan ook een direct vraagstuk van de interne accountmanager. Je kunt nog zo goed iets verkopen op afstemmen op de behoeften van de klant als de dienstverlening onder de maat is of als onder de maat wordt. Hoe bewaakt de accountmanager de kwaliteit van de dienstverlening en hoe poetst hij het imago van zijn stafafdeling op. Hoe creëert hij ook reële verwachtingen. Hier speelt ook het vraagstuk van "centraal" versus "decentraal" een rol; is de dienstverlening van de (centrale) stafafdeling inderdaad gericht op de belangen van de klant of gaat het juist om het "in grip houden" van decentrale klanten ten behoeve van de centrale regie.

3. De eigen positie binnen de stafafdeling

Derde belangrijke vraagstuk is het daadwerkelijk worden van een manager. Hoe zorg je dat de invloed binnen de eigen stafafdeling ook zo is dat de afspraken die jij met klanten

kunt maken ook worden gerealiseerd. Zodra klanten merken dat ze geen afspraken kunnen maken met de accountmanager of afspraken niet worden nagekomen is de rol van de accountmanager uitgespeeld en wordt de perceptie van de kwaliteit van de stafafdeling verslechterd. Wat zijn ook de interne condities die bijdragen aan een effectief accountmanagement en hoe kunnen die condities gecreëerd worden.

De accountplanning

De accountplanning is het proces dat leidt tot een accountplan dat vervolgens weer dient als basis om de klant al dan niet formeel te contracteren. Het accountplan heeft dus in eerste instantie een intern karakter en is vervolgens de basis om met de klant te communiceren over de klant-leverancier relatie en de daarbij te leveren diensten, producten of capaciteit. Het accountplan bevat doelen, resultaten en acties. Om onderbouwd te komen tot een dergelijk plan wordt eerst een accountprofiel gemaakt. Een accountprofiel is opgebouwd rond de vraag – aanbod analyse.

In dat vraag-aanbod analyse gaat het erom de (ontwikkellende!) behoeften van de klant(en) te achterhalen en te kijken waar en hoe de "leverancier" in staat is op die behoeften te anticiperen. Daarbij zijn een paar elementen belangrijk:

- Primair in de vraaganalyse staat niet wat de klant wil maar waar zijn behoeften liggen. Uitgangspunt is dat die behoeften uiteindelijk de klanttevredenheid bepalen. Je gaat bij de vraaganalyse als het ware in de schoenen staan van de klant en probeert te achterhalen welke problemen en mogelijkheden voor hem relevant zijn en zullen zijn. Mooi is dat je in de vraaganalyse ook kunt toetsen hoe goed je de klant kent. Kom je tot ontdekking dat je informatie mist dien je aanvullend onderzoek te doen, waarbij de meest simpele vorm van onderzoek is het de klant gewoon te vragen. De vraaganalyse kan overigens ook gezien worden als een klantprofiel.
- In de aanbodanalyse wordt (kritisch) gekeken naar wat de eigen mogelijkheden om aan de behoeften van de klant te voldoen. Doel daarvan is het een reëel (!) beeld te krijgen van de eigen mogelijkheden en beperkingen. Het heeft geen enkele zin, integendeel, de klant een aanbod te doen wat je niet kunt waarmaken. Natuurlijk kun je de aanbodanalyse wel gebruiken om je eigen organisatie verder (meer gericht) te ontwikkelen. Wat kunnen we nog niet, maar willen we wel, of moeten we wel gaan leren? Bij de aanbodanalyse moet ook rekening worden gehouden met de visie en strategie van de eigen organisatie. Deze bepalen immers welk aanbod je mag creëren en binnen welke kaders dat aanbod moet plaatsvinden.
- In het vraag-aanbod analyse probeer je pretenties (ambities) en potenties (mogelijkheden) met elkaar in evenwicht te krijgen en dat als een dubbele "loop, die van jezelf en jouw "backing" en die van jouw klant(en). Dat creëert realistische verwachtingen, maar tevens exploratie en benutten van alle mogelijkheden die er zijn. Daarnaast wordt zo verdisconteerd dat soms het aanbod de vraag ook creëert, zeker als het aanbod gebaseerd is op de werkelijke behoeften van de klant.

De vraag-aanbod-analyse eindigt met een SWOT-analyse waar al de elementen bij elkaar komen. De vraaganalyse geeft aan welke kansen en bedreigingen het klantsysteem biedt. De aanbod-analyse geeft aan welke sterke en zwakke elementen het eigen aanbod bepalen. Op basis van die SWOT wordt dan een actieplan gemaakt, het accountplan. Dit accountplan is ook het document dat met de klant wordt gecommuniceerd. Het accountplan is tot dus een strategisch, maar ook praktisch document. In samenspraak met de klant dient het te worden omgezet in operationele plannen en dit kan vorm krijgen in (bijvoorbeeld) Dienstverleningsovereenkomsten of Service Level-afspraken, indien er behoefte is afspraken ook te formaliseren. Voordeel van formaliseren is dat er sprake moet zijn van een bewust contracteringsproces. Dat dwingt om wederzijdse verwachtingen goed uit te werken. Maar het gaat uiteindelijk om de afstemming en het wederzijdse commitment (het proces) en niet over de vorm waarin die gegoten worden.

Het proces van accountplanning is vooral een proces van informatie verzamelen en rangordenen. Het gaat dan vooral om het kennen (van de klant). In een aantal stappen wordt die kennis benut om tot keuzes te komen. Een keuze is niet op optelsom van informatie, maar vraagt ook interpretatie en inzicht. In het proces vraagt dit wat een andere aanpak.

Ik heb tot dusver gesproken over "de klant" of "klanten". Daarbij is het goed te kijken wie dat zijn. Dat is overigens ook de eerste stap in de vraaganalyse. In termen van accountmanagement is de klant altijd een systeem; een organisatie of een organisatieonderdeel. Dat is belangrijk! Het gaat dus niet om een persoon, dus ook niet om de leidinggevende die een systeem representeert. Belangrijk is het de accountplanning ook als systeembenadering te blijven zien, waarbij uiteraard wel belangrijk is wie de stakeholders zijn die samen het systeem vormen en waarbij de ene voor het accountproces relevanter kan zijn dan de ander.

Accountmanagement gaat over de organisatie van het leveringsproces. Er kunnen eigenlijk 3 dingen geleverd worden:

1. **Producten;** Producten zijn tastbaar en reproduceerbaar. Een product kan elke keer op een identieke wijze geleverd worden
2. **Diensten** hebben een drietal kenmerken. Ze zijn Ontastbaar (beoogde output is niet materieel van aard), Interactief (productie valt samen met de consumptie en dat betekent dat de klant zelf ook mede kwaliteitsbepalend is) en Uniek (kan wel herhaald worden, maar niet identiek overgedaan).
3. **Capaciteit;** Bij het leveren van capaciteit gaat het om een bepaalde uren die een klant ter beschikking krijgt. Afspraken moeten gemaakt worden over de kwaliteiten en competenties van diegene(n) die ter beschikking worden gesteld en de wijze van aansturing. Bij capaciteitsafspraken gaat het vaak om routinematige werkzaamheden.

De stappen om te komen tot het klantprofiel

Figuur 1 geeft de te zetten stappen weer.

Figuur 1: de vraag aanbod-analyse

Vraag-analyse

1. De formele vormgeving van de klantorganisatie
2. DMU: wie neemt welke beslissingen en met welke motieven?
3. Relatiematrix: welke contacten vinden er nu plaats tussen dienstverlener en klant?
4. Wat zijn voor de klant relevante trends?
5. Welke behoeften heeft de klant en/of verwachten wij dat hij gaat krijgen?

Aanbod-analyse

1. Wat leveren we nu en leverden we in het verleden
2. Wat zijn voor ons relevante trends en kaders?
3. Marketingmix, de perceptie en het oordeel het van de klant
4. Portfolio, de opbouw van onze producten/diensten
5. SWOT-analyse en strategisch conclusies

Begonnen wordt met de vraaganalyse. Bij de vraaganalyse verplaatsen wij ons in de schoenen van de klant. Alle stappen worden dan ook vanuit het klantperspectief ingevuld!

Stap 1

Allereerste wordt de formele organisatie in kaart gebracht. Meestal krijgt dat vorm in een organogram. Belangrijk hierbij is het in kaart te brengen wie welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Daarnaast wordt bij HRM-beleid in kaart gebracht wie elke HRM-taken uitvoert. Ook wordt in kaart gebracht wie kan of kunnen fungeren als feitelijke opdrachtgever(s) voor HRM-processen. Tot slot zijn de relevante overleg- en communicatiestructuren van belang. Eigenlijk gaat het hier ook om een check of de documentatie over de klant actueel en volledig is. Doel van deze stap is om de formele klantorganisatie in kaart te brengen.

Stap 2

Stap 2 gaat over de decision making unit (DMU). Hoe zien de besluitvormingsprocessen er bij de klant uit en welke stakeholders zijn daarbij te onderkennen. Bij deze analyse gaat het

veel meer om feitelijke invloed dan om de formele invloed zoals in de eerste stap. Er wordt een soort sociale kaart gemaakt van het klantsysteem

Een aantal vragen is er relevant:

- Wie zijn sleutelfunctionarissen en wat is hun rol in beslissingsprocessen; beslisser, beïnvloeder, gebruiker, adviseur
- Hoe staan zij tegenover de leverancier; bondgenoot, neutraal, criticus, tegenstander
- Welke persoonlijke kenmerken spelen evt. een rol; ambities, teleurstellingen, persoonskenmerken
- Wat zijn evt. relevante contractmotieven; wat vinden de sleutelfunctionarissen belangrijk?

De vraag die je bij deze stap telkens moet stellen is "weten wij hoe de hazen echt lopen?" Je maakt als het ware een sociale kaart van het klantsysteem en de personen die daarbinnen relevant zijn.

Doel van deze stap is om de feitelijke informele processen op te sporen die de klantvraag kunnen bepalen.

Stap 3

Relatiematrix. In deze stap wordt met behulp van een matrix gekeken welke formele en informele contacten er zijn tussen leverancierssysteem en klantsysteem. Wie heeft er belangrijke toegang? Wie worden er door de klant vertrouwd? Waarover gaan de contacten?

In de matrix wordt weergegeven wat de frequentie is van het contact. De inhoud en de kwaliteit (goed/slecht etc.)

(relatiematrix)

Leg de belangrijkste conclusies vast voor de latere SWOT-analyse. De kwaliteit van het bestaande netwerk kan zowel een kans betekenen als een bedreiging!

Deze matrix speelt ook een belangrijke rol bij het latere actieplan. Via welke kanalen kun je het best de acties realiseren? Moet je als accountfunctionaris zelf de belangrijke contacten onderhouden of moet je al bestaande contacten meer uitbouwen en/of coördineren? Het motto is altijd: "maak gebruik van wat nu al werkt". Soms is het weinig zinvol als accountmanager de schakel in alle contacten te willen zijn.

Doel van deze stap is om te kijken welke contacten er al zijn en hoe die het beste benut kunnen worden.

Stap 4

Bij stap 4 worden de belangrijkste autonome trends voor de klant in kaart gebracht. Dat wil zeggen de trends die binnen de organisatie niet bewust nagestreefd worden. Daarbij gaat het voor HRM om de trends op een aantal gebieden.

- De impact van de visie en strategie van de organisatie op het klantsysteem
- Relevante beleidsontwikkelingen binnen en buiten het de organisatie, zoals het landelijke HRM-beleid of ontwikkelingen in Cao-afspraken
- Belangrijke veranderingen in de context van het klantsysteem, bijvoorbeeld bij samenwerkingspartners
- Belangrijke ontwikkelingen in de werkprocessen binnen het klantsysteem
- De vraagstukken op het terrein van kwantitatieve en kwalitatieve personele ontwikkelingen
- De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt
- Technologische ontwikkelingen

Trend zijn patroonmatige ontwikkelingen die geleidelijk of sneller in de tijd veranderen en waarmee de klant binnen het domein van de account te maken heeft. Trend zijn belangrijk om op in te haken, of misschien wel om te vermijden. Trends die positief uitwerken voor de relatie met je account zijn kansen, trends die negatief uitwerken, bedreigingen. Trends kunnen redelijke continue zijn maar ook het karakter hebben van "een emmer die overloopt". Let wel: een trend is nooit zelf door de organisatie gekozen beleid. Een trend is een relatief autonoom proces, hoewel er wel invloed kan zijn door beleid van externe partijen. Een trend is bijvoorbeeld vergrijzing.

Als de trends in kaart zijn gebracht kan gekeken worden wat hun impact zal zijn en op welke processen ze stimulerend (+) of belemmerend (-) zullen zijn. Het loont de moeite (ook motiverend) om het invullen van de trends samen te doen met medewerkers die het account goed kennen. Het gaat hierbij om het perspectief en de beleving van de klant en niet om het oordeel van de leverancier. Het resultaat is een beeld van de toekomstige problematiek van de klant, vanuit diens perspectief.

Noteer ook hier weer de belangrijkste conclusies voor later gebruik bij de SWOT-analyse.

'Impact' is de kracht die van iets uitgaat: invloed, draagwijdte en inwerking. Het gaat dus om het effect (of de effecten die een bepaalde trend voor de klant heeft. Een toenemende vergrijzing binnen de organisatie kan een trend zijn. De impact kan zijn (naast andere) dat het steeds lastiger wordt om voldoende fitte dienders op straat te krijgen.

Doel van deze stap is het in kaart brengen van de actuele ontwikkelingen bij de klant en te kijken hoe de klantvraag zich in de toekomst gaat ontwikkelen.

Stap 5

In deze laatste stap van de vraaganalyse wordt eigenlijk een eerste balans opgemaakt. Het gaat hier dus niet meer om het kennen maar om het kiezen.

Gekeken wordt naar de huidige behoeften van de klant en de behoeften die in de toekomst verwacht kunnen worden. Dit op basis van de conclusies die er op grond van de eerste 4 stappen getrokken kunnen worden. Hiermee wordt de vraaganalyse afgesloten. De toets is ook een gevoel of besef dat we de huidige behoeften van de klant (het klantsysteem echt begrijpen en ook weten hoe die zich gaat ontwikkelen. Als dat gevoel er niet is, stel jezelf de vraag welke informatie je nog mist en probeer die op te sporen. Of, wat je onzeker maakt over je klantkennis en wat je daaraan nog kunt doen. Wie kan je daarbij helpen? Heeft de klant zich op zijn eigen behoeften en is hij bereid dat met jou te delen? Bij een sterk gepolitiseerde organisatie kan het zijn dat het politieke spel zo complex is dat `de klantvraag` niet transparant wordt. Ook dat is goed om vast te stellen. Al was het alleen maar om te weten dat jouw diensten en producten niet alleen beoordeeld zullen worden op basis van hun rationaliteit en functionaliteit.

Als u kijkt naar de formele organisatie, de feitelijke processen, de contacten en de trends welke kansen en bedreigingen zijn dan zichtbaar? Hebt u het gevoel de klant echt te kennen?

In deze stap gaat u van inventarisatie en analyse over naar begrip en inzicht.

U kunt daarbij gebruik maken van creatieve processen. Kunt u een metafoor bedenken voor de klant?

Ook kunt u, alvast ten behoeve van de SWOT-analyse kansen en bedreigingen inventariseren en prioriteren.

Aanbodanalyse

Nadat de vraaganalyse is afgesloten volgt de aanbodanalyse die ook uit een vijftal stappen bestaat.

Stap 1

In deze stap wordt `de leveringsgeschiedenis bekeken. Welke diensten, producten of capaciteit is er tot nu toe aan de klant geleverd? Wat was het volume daarvan? Hoe hebben zich dingen ontwikkeld? Wat ging er in het verleden goed, wat ging er slecht? Zijn er trends

zichtbaar? Het gaat hier dus om het in kaart brengen van de relevante geschiedenis bijvoorbeeld in de afgelopen 3 jaar.

Concrete vragen zijn:

- Wat hebben we aan de klant geleverd (diensten, producten, capaciteit)
- Zijn er in de afgelopen tijd onderdelen meer of minder belangrijk geworden?
- Hoeveel tijd hebben we aan de klant besteed en waaraan is die tijd besteed?
- Is het aanbod van 3 jaar geleden anders dan het aanbod van nu en hoe komt dat?
- Zijn wij zelf tevreden over de kwaliteit die wij leveren?
- Wat is ons imago bij de klant?

Doel van deze stap is het om te weten hoe het eigen aanbod zich heeft ontwikkeld tot wat het nu is. Dit ook als opstap voor stap 4 waarin gekeken wordt hoe het huidige portfolio er uit ziet.

3 elementen zijn hierbij belangrijk:

- Classificatie van wat we doen in diensten, producten en capaciteit;
- Volumeberekening van wat we doen
- Ons (eigen) kwaliteitsoordeel (als professional) over wat we doen.
- Dat moet leiden tot het beeld doen we de goede dingen en doen we de dingen goed.

Stap 2

Wat zijn de kaders die de leverancier en zijn diensten, producten en capaciteitsmogelijkheden zullen bepalen? In deze stap gaat het dus om de toekomst? Wat zijn de zichtbare trends binnen HRM, Welke visie is bepalend voor HRM? Welke fundamentele keuzes en uitgangspunten gelden er? Wat zijn beperkingen? In tegenstelling tot de trends bij de vraaganalyse gaat het hier om de gestuurde ontwikkelingen en niet om de autonome trends. Daarnaast gaat het hier met name om het eigen oordeel en niet om het oordeel van de klant zelf.

- Wat wil de organisatie bereiken en wat is de impact daarvan op HRM?
- Welke visie op HRM is er dominant en hoe ontwikkeld zich die visie?
- Welke kwalitatieve en kwantitatieve kenmerken heeft de formatie op HRM-terrein? (wat hebben wij eigenlijk weg te geven?)

Doel van deze stap is het te bepalen binnen welke kaders onze dienstverlening zich dient plaats te vinden. Wat is eigenlijk onze manoeuvreerruimte? Welke beloftes aan klanten kunnen wij echt hard maken? Deze stap vormt de realiteitstoets op de verdere plannen en geeft ook de kaders aan.

Stap 3

De volgende stap is de marketingmix. In deze mix wordt gekeken naar de marketing "P's". Gescoord wordt daarbij hoe belangrijk dit aspect is voor de klant en hoe hij het beoordeeld. Op grond van een score kan gezien worden waar het meest lonend is om te investeren.

Er zijn verschillende P-benaderingen in de marketing. De volgende is goed bruikbaar:

Product: Hier gaat het om de producten, diensten en capaciteit die u levert. Daarbij gaat het om:

- Technische en inhoudelijke kwaliteit
- Kwantiteit (breedte aanbod)
- Service
- Flexibiliteit/maatwerk
- Evaluatie en bijstelling
- Inzichtelijkheid en transparantie

Prijs: Hierbij gaat het om de materiële en immateriële investering investering die de klant moet doen om de producten, diensten en capaciteit te krijgen

- Tijd en moeite van de klant aan de levering of totstandkoming
- Tijd en moeite van de klant aan de sturing en beheersing
- Kosten en uitgaven

Plaats: Hoe beschikbaar zijn de diensten en producten?

- Distributie (direct/indirect)
- Toegankelijkheid
- Frontoffice

Promotie: Bij promotie gaat het over de communicatie van de diensten, producten en capaciteit

- Benadering van klanten
- Communicatie m.b.t. de keuze van diensten en producten
- Communicatie rond de implementatie van diensten en producten
- Presentatie van de leverancier

Personeel: De kwaliteit van het personeel dat wordt ingezet.

- Vakbeheersing
- Sociale en communicatieve kwaliteit

- Innovatieve kwaliteit
- Kennis van en interesse in het klantsysteem
- Werkinzet en motivatie

Figuur 3: de matrix

Bij elk punt berekend men de maximale score. Dat is de waarde die het voor de klant heeft maal de maximale score die er te behalen valt en dat is het rapportcijfer 10. Hoe belangrijker iets voor de klant is des te dichter ligt de score tegen de 100 punten aan. Vervolgens wordt gekeken wat de feitelijke score is. Dat is het belang of waarde dat een item de klant heeft (het gelijke cijfer als eerst) maal het feitelijke cijfer dat hij (naar het vermoeden van de accountmanager) voor de kwaliteit geeft. Het verschil tussen beide scores geeft aan wat er "te verdienen" is door het product of de dienst te verbeteren; des te hoger het cijfer des te meer winst er mee valt te behalen.

Een voorbeeld:

Voor de klant is communicatie heel erg belangrijk. Dat belang kan met het rapportcijfer 9 worden gewaardeerd. De maximale score is dan 90. Zijn oordeel over de communicatie is dat die niet echt heel goed is en wij schatten dat in met het rapportcijfer 5. De feitelijke score is dan 45 (9 maal 5) en de verschillscore ook 45 (90 minus 45).

De bereikbaarheid van HRM is niet zo belangrijk voor de klant. Hij geeft dat (denkbeeldig) een 6. De maximale score is dan 60. Hij is ook wel redelijk tevreden over de bereikbaarheid. Het rapportcijfer 7. De feitelijke score is nu 42 en de verschillscore 18.

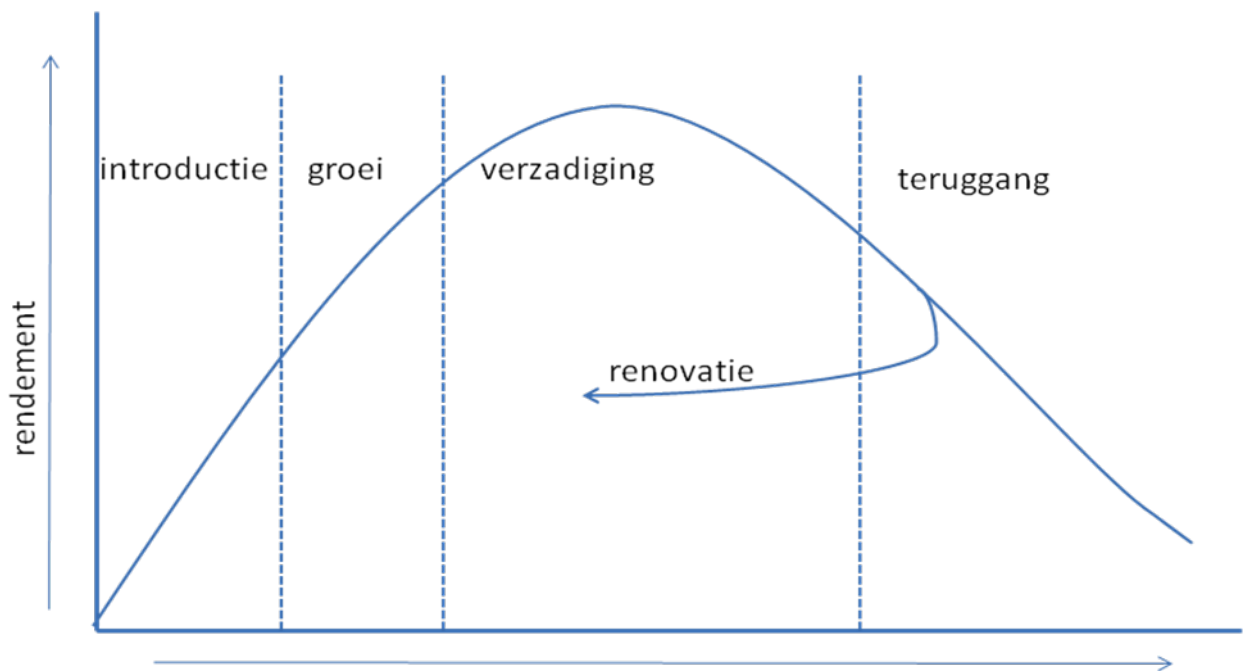
De conclusie in dit voorbeeld is dat er niet geïnvesteerd moet worden in bereikbaarheid maar vooral in de communicatie. Let wel: het oordeel van de klant over iets kan erg negatief zijn, maar als het niet zo belangrijk voor hem is, loont verbetering niet heel erg.

Het is aardig de marketingmix na afloop ook aan mensen in het klantsysteem voor te leggen. Klopt onze inschatting?

Doel van deze stap is het te bepalen welke investeringen en veranderingen ten behoeve van de klant nu echt lonen.

Stap 4

In de vierde stap wordt gekeken hoe de huidige opbouw is van de eigen diensten, producten en (in mindere mate) capaciteit en hoe zich die de komende periode ontwikkeld als we er niets aan bijsturen. Zowel voor diensten en producten afzonderlijk wordt gekeken hoe de ontwikkelingsfase is:



Figuur1: levenscyclus

Dit figuur wordt 1:1 omgezet in de volgende matrix (introductie is wild cat, groei is star, verzadiging is cash cow en teruggang is dog)

		ONZEKERHEID EN RISICO:	
		LAAG	HOOG
GROEIPOTENTIEEL:	HOOG	STAR	Wild cat (question mark)
	LAAG	Cash cow	Dog

Is het een wild cat?: een veelbelovend perspectief, maar het is nog onzeker of het zal op slagen of aanslaan?

Is het een star?; een snel in ontwikkeling zijnde dienst of product die nu bezig is hoge ogen te gooien

Is het een cash-cow?; een product wat al jaren loopt en dat de ruggengraat vormt van het leveringsproces.

Is het een dog? ; dat wil zeggen een product of dienst die zijn beste tijd heeft gehad. Er zijn dan 3 mogelijkheden; het moet geüpdate (verbeterd) worden, het moet vervangen worden (innovatie) of het moet stopgezet worden.

Toelichting bij het maken

De conclusies kunnen er als volgt uitzien:

Veel wild cats: relatief veel risico en erg veel tijdsinvestering in nieuwe diensten en /of producten

Veel wild cats en stars: erg veel energie en weinig routine.

Veel cash cows: een sterk accent op routine

Veel dogs: noodzaak tot verandering in aanbod

Tevens moet gekeken worden of er evt. mogelijkheden zijn voor renovatie; kunnen bestaande en gedateerde diensten nieuw leven in worden geblazen en worden ze zo star of wild cat?

Er moet een evenwicht zijn in routine en in improvisatie (vernieuwing)! Hoe dat evenwicht er uit ziet hangt uiteraard af van de context van de capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) die de aanbieder van diensten heeft. Te veel innovatie en dus risico is niet goed maar te veel routine ook niet.

Doel van deze stap is het een realistisch beeld te krijgen van waar we onze tijd in steken en wat onze kwantitatieve verandercapaciteiten liggen. Deze stap levert vaak ook een verklaring op van de problemen die we tegenkomen.

Stap 5

De laatste stap is het maken van een soort resumé van de gehele vraag-aanbod-analyse in de vorm van een SWOT. De Kansen en bedreigingen komen met name voort uit de vraaganalyse en de Sterke en Zwakke punten uit de aanbodanalyse. Ook deze stap moet leiden tot keuzes.

Kansen en bedreigingen (Opportunities en Threads) zijn er dus vanuit het perspectief van de klant (extern voor de leverancier) en Sterke en Zwakke punten (Strong points, Weak points) liggen bij de leverancier zelf en zijn dus intern.

Om een SWOT te maken worden eerst afzonderlijk alle items afzonderlijk geïnventariseerd; dus wat zijn alle sterke punten. Vervolgens wordt er een volgorde in aangebracht in belangrijkheid en gaat men door met de meest belangrijke, bijvoorbeeld de "top 5". Die worden in de randen van de matrix gezet.

Figuur SWOT

Hierna kijkt men

1. Hoe de eigen sterke punten kunnen helpen bij het benutten van kansen
2. Hoe de eigen sterke punten kunnen helpen bij het tegengaan van bedreigingen
3. Hoe de eigen zwakke punten het benutten van kansen kunnen belemmeren
4. Hoe de eigen zwakke punten het tegengaan van bedreigingen kunnen belemmeren

Maken van een accountplan op basis accountprofiel

Met de afronding van het accountprofiel is de analyse uitgevoerd. De vraag is altijd wel hoe zeker je bent van de juistheid van de analyse. Hoe goed ken je de klant en hoe goed is het eigen zelfbeeld? Als men onzeker is kan men een soort "360 graden beoordeling" doen. Allereerst kan men aan de klant, de opdrachtgever en/of sleutelpersonen en/of vertrouwenspersonen naar de juistheid van de analyse vragen: Wij denken dat het zo is, maar vind u dat ook? Ook kan men bij collega leveranciers (andere stabureaus) vragen naar de juistheid van de analyse en naar hun ervaringen. Tot slot kan men aan de top van de organisatie vragen of men het beeld herkent. Is men zeker van de analyse of men heeft de analyse getoetst kan men een actieplan maken, het accountplan.

In het accountplan formuleert men allereerst de **ambities** die men heeft voor en bij die klant. Wat wil men met die klant bereiken? Wat wil men voor die klant bereiken?

Vervolgens formuleert men de **strategie** die men daarbij wil volgen. Hoe wil men die ambities nastreven? Wat wordt de aanpak?

Daarna formuleert men de concrete **acties** die men wil ondernemen.

Bij elke actie formuleert men het geprognosticeerde resultaat (zo concreet mogelijk), de wijze waarop men kan waarnemen of het resultaat bereikt is (prestatiecriteria) en de condities die nodig zijn om dat resultaat te behalen.

Vervolgens maakt men een concrete **planning** van de acties:

- Wanneer gaat men wat doen
- Hoeveel mensinzet kost het
- Wie gaat het concreet doen?

Dit plan wordt voorgelegd aan de klant en met hem besproken met als doel tot consensus te komen. Waar de klant niet akkoord is of andere voorstellen heeft worden deze in het accountplan opgenomen.

Met dank aan Helma Boerboom voor het meedenken met dit artikel en aan Pim Hasper en John van der Torn op wiens gedachtegoed deze syllabus mede is geïnspireerd.

Wouter van der Loon

Nijmegen, 29 juni 2009