

**UNIVERSITEIT ANTWERPEN**

**FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

**Hoe B2C dienstverlening binnen de  
elektrotechnische sector tot lange termijn  
klantenbinding leidt**

Elke Verlinden

Masterproef voorgedragen tot het bekomen  
van de graad van:

Promotor:  
Prof. dr. Toni Sfirtsis

Master in de toegepaste economische wetenschappen:  
bedrijfskunde



**UNIVERSITEIT ANTWERPEN**

**FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

**Hoe B2C dienstverlening binnen de  
elektrotechnische sector tot lange termijn  
klantenbinding leidt**

Elke Verlinden

Masterproef voorgedragen tot het bekomen  
van de graad van:

Promotor:  
Prof. dr. Toni Sfirtsis

Master in de toegepaste economische wetenschappen:  
bedrijfskunde

## **Abstract**

Met een veranderende transactionele omgeving is de elektrotechnische sector een sector waar een zoekende consument antwoord wilt op zijn vragen. Steeds vaker verwachten klanten dat het elektrotechnisch bedrijf hen in zekere mate zal 'ontzorgen'. Deze stijgende klantenbehoeften leiden tot een nood aan een klantgeoriënteerde aanpak van bedrijven uit. Hier kan (extra) dienstverlening mogelijks de kloof tussen de klant en het bedrijf dichten en kan bekeken worden hoe de organisatie zich aan de veranderende transactionele omgeving kan aanpassen. Deze masterproef doelt erop een antwoord te formuleren op deze opkomende vragen. Er wordt getracht concrete handvaten aan te reiken waar de installateur mee aan de slag kan, om een optimale dienstverlening mogelijk te maken. Hiertoe worden eerst de theorieën rond de omgeving waarin de installateur zich bevindt besproken. Vervolgens komt de definiëring van diensten en dienstverlening aan bod en waar de waarde van (supplementaire) diensten ligt. Hierna wordt dieper ingegaan op de link tussen dienstverlening en klantenbinding. Ten slotte wordt gekeken hoe optimale dienstverlening tot stand komt en hoe dit nog geperfectioneerd kan worden. Om dit te toetsen werd kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een reeks diepte-interviews bij elektrotechnische bedrijven binnen de werkdomeinen beveiliging, domotica, warmte- en koeltechnieken en algemene elektriciteitswerken. De bevindingen stellen dat bedrijven hun dienstverlening kunnen optimaliseren door enkele concrete richtlijnen te volgen en te implementeren in hun organisatie. Ten eerste dient er een duidelijk toekomstbeeld van het bedrijf gevormd te worden. Ten tweede is het van belang dat de klant betrokken wordt in de dienstverlening en centraal geplaatst wordt. Hier is ook een grote rol weggelegd voor de werknemers. Vervolgens worden er mooie opportuniteiten gezien voor samenwerkingen tussen bedrijven onderling, om optimaal aan de verwachtingen (zoals bijvoorbeeld in de vorm van totaaloplossingen) van de klant te voldoen. Ten slotte is het van belang dat het geheel van de organisatie in functie van hetzelfde doel staat, alle neuzen dienen in dezelfde richting te wijzen: het optimaal voldoen aan de klantenbehoeften.

## **Executive Summary**

A changing environment has led the electro-technical industry to become one where the customer is seeking validation and answers. Nowadays, more and more customers are seeking companies that release them from their worries. This is where the need for a client-oriented view and a long-term goal for customer retention arise, with the use of services.

First of all, the findings from the theoretical framework will be addressed. In this thesis, an organization's ability to adapt itself to a changing transactional environment – with changing customer needs – is analysed. Services are used as a basis on which this change can be built.

Firstly, the market and service orientation are discussed. Within the market orientation, the goal is to generate market intelligence by developing knowledge about the current and future needs of the customer, sharing this knowledge throughout the organization and engaging the entire organization to address these needs. The goal is to attain knowledge of these needs and organize around them. The service orientation takes it a bit further: services are the focal point and key element for fulfilling customer's needs. 'Service excellence' is the ultimate goal and great emphasis lays on intangible elements such as information, knowledge, relationships, and so on. This is where servitization comes up. Servitization can be defined as a value-creating strategy where services are added to products. Nowadays, the emphasis is placed on creating and maintaining a relationship with the customer, using a wider range of services. These additional services may guide the customers in making the right decisions. Thus, the goal of an organization is to proactively avoid problems rather than solving them.

Secondly, the value of services to a company was examined. Advantages that may arise from providing (supplementary) services include: building customer loyalty, differentiation, increasing and stabilizing revenue and creating a corporate image. Additionally, value may also allow organizations to differentiate competitively. Product and price appear to be less differentiating factors: personal interaction, supporting services and know-how are becoming predominating. Here, it is still important to note that a company's services offer value to the company, only if it creates value for the customer as well. Therefore, a close, trust-based relationship with the customer should be created with services. When services are advertised, the customer must be aware of the value that is created for him.

Thirdly, we can find that there is a direct and strong positive link between (1) profit and customer loyalty, (2) employee loyalty and customer loyalty, and (3) employee satisfaction and customer satisfaction (Service Profit Chain). It also appears that an organization with an offer that is very product-intense has more difficulties in creating a connection with the customer. In order to create more dependence between organization and customer, organizations can try to establish a relationship of trust to attain a profitable long-term relationship with the customer. However, the nature of this trust depends on the sector and individual customer. Customer retention is also derived from customer

loyalty, which is on its turn positively influenced by customer satisfaction and customer trust. This satisfaction and trust have a positive effect on word-of-mouth advertising.

Fourthly, it is important that the organization acts holistically. This includes putting thought in the organizational culture, organizational structure and customer strategy, as well as the service workers. The optimal and most profitable organizational culture would be a "market culture" that places customer interests first. Here, it is important that employees understand how customer-oriented behaviour benefits them and improves performance. Strong management, perseverance and intense internal communication are supportive factors for successful cultural implementation. In the organizational structure, all activities must be integrated and aligned towards delivering superior customer value. Customer's needs should be determined first and then the offer should be adjusted accordingly. A horizontal organizational structure is the best fit for customer orientation: it provides an optimal exchange of customer information, in a way that organization and employees can permanently respond to individual customer's needs. Next, there is a need for a specific customer strategy, which is the right product or service matched to the customer's requirements. Therefore, each customer should be analysed individually. Tips for organization in order to put the customer first include putting an enthusiastic focus on the superior quality of the services and customer relationships, spending time on visiting the customer and listening to their point of view, and not only looking at the customer, but also at the market and its problems, trends, needs and opportunities.

Social skills and motivation to fulfil customer's needs appear to be of biggest influence on satisfaction and commitment of customers. This enables the organization to build stable relationships with their clients. However, the complexity of this so-called emotional labour is often underestimated.

Finally, concerning the optimisation of services, the theoretical framework concludes with five principles of service design, some points of improvement and future images of the organizations.

The five principles of service design – user-centred, co-creative, sequencing, evidencing and holistic – allow the organization to optimize services to support the client and employee. Eventually, some points of improvement and future images for the installers were outlined (installer as an integrator, as a creator, as an operator/provider or as an assembler). These future images can give inspiration to the installers about which role they would aim to fulfil in the future.

After the findings from the theoretical framework, a qualitative research was conducted through in-depth interviews. A combination of literature and findings from the interviews has led to form a common ground for specific guidelines. Following guidelines were set up.

1. Start by determining which future role the organization wishes to fulfil. The future images are not absolute, but may help the company in deciding which direction they want to go in the

future. Consequently, determining business goals, formulating a vision and a mission (statement) and thinking about where you would like your business to be in a couple of years are certainly not otiose. We saw that most of the interviewed companies wanted to focus on offering total package solutions to the customer. If this is the case, collaborating with colleagues provides great opportunities (see paragraph 4).

2. Start from a customer orientation. This related with the user-centred principle of Service Design and the market and services orientation. As found in the theoretical framework, there is a need for evolving from unilateral communication to thinking along with the customer. This requires a shift from sales-driven communication to guiding communication, meeting the customer's needs. Also, optimal organization of services requires spending time visiting customers and listening to their points of view. The co-creative principle also says that the customer should be involved in the creation and consumption. The sooner you can engage the customer, the more you can influence their decision-making process. This has also been confirmed in the interviews. The purpose of all this is to build a relationship with the customer and to create trust, which potentially leads to customer retention.
3. A large part of customer knowledge can be extracted from employees, as they may come into contact with the customer more often and closely. This makes it interesting to encourage these employees to think about possible improvements or innovations in services. Thus, spending time with employees to develop new possible concepts and ideas can provide new insights and might create more value to the customer. Here, we saw that several companies encourage their employees to proactively advice the customer (as was also found in the theoretical framework). Thus it is recommended to put an enthusiastic emphasis on the superior quality of services and customer relations.
4. Collaborations might offer great opportunities. Better products and services can be created in a cooperative environment (open innovation). Therefore, do not immediately step away from collaborations since other parties may be able to help the organization lead to faster or better provision of services. For example, it can meet customer expectations by providing the frequently expected total package solutions.
5. As noted in the literature, it is important that all service activities should be in line towards fulfilling the same purpose: customer needs. All 'departments' should work in unison, starting from a service mindset ("holistic" principle from Service Design). For example, the company's vision and mission could be stated on the website and other means of communication. It also remains important to look at the market and its problems, trends, needs and opportunities.

## Lijst van grafieken, tabellen en figuren

<b>Figuur 3.1: Contextuele en transactionele omgeving .....</b>	<b>8</b>
<b>Figuur 3.2: Trends elektrotechnische sector in contextuele en transactionele omgeving.....</b>	<b>9</b>
<b>Figuur 3.3: Zoom van relatie transactionele omgeving en organisatie.....</b>	<b>10</b>
<b>Figuur 3.4: Van GDL naar SDL.....</b>	<b>13</b>
<b>Figuur 3.5: Service Profit Chain .....</b>	<b>19</b>
<b>Figuur 3.6: Vier types 'business logic' in organisaties die op projectbasis werken.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabel 4.1: Coderingsmatrix .....</b>	<b>35</b>



# Inhoudstafel

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Aanleiding van het onderzoek</b> .....	<b>1</b>
2.1. Ontwikkelingen in elektrotechnische sector .....	1
2.2. Volta .....	5
2.3. Probleemstelling .....	6
2.1. Doelen .....	6
2.2. Onderzoeksvraag.....	7
<b>3. Theoretisch kader</b> .....	<b>8</b>
3.1. Contextuele en transactionele omgeving .....	8
3.2. Definitie diensten .....	11
3.3. Markt- en dienstenoriëntatie .....	11
3.3.1. Marktoriëntatie .....	11
3.3.2. Dienstenoriëntatie .....	12
3.4. Toevoeging van diensten .....	15
3.4.1. Servitization.....	15
3.4.2. Waarde voor bedrijf .....	17
3.5. Klantenbinding.....	18
3.6. Optimalisatie service .....	21
3.6.1. Organisatie .....	21
3.6.2. 'Service Design' principes .....	23
3.6.3. Verbeterpunten.....	26
3.6.4. Toekomstbeelden en routes voor installateurs .....	27
3.7. Besluit.....	29
<b>4. Onderzoeksmethode</b> .....	<b>32</b>
4.1. Onderzoeksopzet.....	32
4.2. Procedure.....	33
4.3. Data-analyse.....	34
<b>5. Resultaten</b> .....	<b>36</b>
5.1. Klantenloyaliteit en dienstenaanbod .....	36
5.1.1. Klanten .....	36
5.1.2. Klantenvertrouwen .....	37

5.1.3. Werknemers .....	39
5.1.4. Dienstenaanbod .....	40
5.1.5. Communicatie .....	45
<b>6. Discussie .....</b>	<b>46</b>
6.1. Perceptie trends en tendensen .....	46
6.2. Terugkoppeling naar theoretisch kader en aanbevelingen .....	49
6.3. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	55
6.4. Meerwaarde van het onderzoek.....	56
<b>7. Conclusie.....</b>	<b>56</b>
<b>8. Bronnen .....</b>	<b>57</b>
<b>9. Bijlagen .....</b>	<b>62</b>
9.1. Bijlage 1: Lijst ondervraagde bedrijven.....	62
9.2. Bijlage 2: Interviewschema.....	63
9.3. Bijlage 3: Codeboom .....	67
9.4. Bijlage 4: CD met uitgetypte interviews.....	68

# 1. Inleiding

De wereld is in constante veranderlijke staat. Dit heeft een impact op de elektrotechnische installateur, maar ook op de relatie van de installateur met de klant. Zo is er sprake van een zoekende consument die vraagt wie antwoord kan geven op zijn vragen en behoeften. In de elektrotechnische sector wordt vooral een verkoopsgedreven communicatie en geen gidsende communicatie gezien. Veel installateurs zijn gestart vanuit een ‘kunnen’ en niet vanuit een ‘kennen’. Daarom is er nood aan focus op de klant, waar de klant en zijn comfort centraal geplaatst worden, gedacht wordt in functie van het ‘ontzorgen’ en bedoeld wordt op loyale klanten die niet zomaar switchen van de ene naar de andere dienstverlener omdat ze niet optimaal ontzorgd worden bij de huidige. Zo start de zoektocht naar een installateur waarop men kan bouwen. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Op die manier is er in de elektrotechnische sector een steeds grotere rol voor diensten weggelegd.

Deze masterproef doelt erop een antwoord te formuleren op deze opkomende vragen. Er wordt getracht concrete handvaten aan te reiken waar de installateur mee aan de slag kan, om een optimale dienstverlening mogelijk te maken.

Na verdere duiding van de aanleiding van het onderzoek met formulering van de onderzoeksvraag worden de theorieën rond de omgeving waarin de installateur zich bevindt besproken. Vervolgens komt de definiëring van diensten en dienstverlening aan bod, en waar de waarde van (supplementaire) diensten ligt. Hierna wordt dieper ingegaan op de link tussen dienstverlening en klantenbinding. Ten slotte wordt gekeken hoe optimale dienstverlening tot stand komt, en hoe dit nog geoptimaliseerd kan worden. Dit alles wordt getoetst in een kwalitatief onderzoek.

## 2. Aanleiding van het onderzoek

In wat volgt zal de aanleiding van het onderzoek omschreven worden. Ten eerste wordt ingegaan op de belangrijkste ontwikkelingen binnen de elektrotechnische sector. Vervolgens volgt een omschrijving van VOLTA, de organisatie die aanzet gaf tot deze studie (via Wetenschapswinkel vzw). Hierna volgt de probleemstelling zoals omschreven door VOLTA. Daaropvolgend wordt kort het doel van het onderzoek toegelicht, waarna tot slot de onderzoeksvraag en subvragen worden beschreven.

### 2.1. Ontwikkelingen in elektrotechnische sector

Volgende trends en tendensen omvatten zaken van zowel de Belgische elektrotechnische sector als de Nederlandse installatiebranche, vermits de Belgische elektrotechnische sector een sector is die

voordien weinig bestudeerd werd. De installatiebranche in Nederland omvat elektrotechnische installaties, werktuigbouwkundige installaties, transportinstallaties en warmte-en koude installaties. Bij sprake over installatiebranche is dit dus een ruimer begrip dan de elektrotechnische sector in België. De in deze masterproef vermelde ‘elektrotechnische sector’ omvat alle elektriciens (installatie en distributie) die lid zijn van paritair subcomité 149.01. Deze Belgische elektrotechnische sector zit dus vervat in de Nederlandse Installatiebranche. Het is echter niet met zekerheid te zeggen of de trends en tendensen in de Nederlandse installatiebranche door te trekken zijn naar de Belgische elektrotechnische sector. Dit zal in het empirisch onderzoek van deze masterproef verder getoetst worden.

Na de recessie in 2008 kwamen bedrijven in de Nederlandse installatiebranche onder druk te staan. Onder meer de bedrijven die zich niet bleven profileren op basis van hun sterke punten kregen last van de economische crisis. Op die manier werd het onderscheidende vermogen in de sector steeds meer van belang. Zo gingen meer bedrijven binnen of buiten de installatiesector op zoek naar nieuwe activiteiten of werkzaamheden. Dit kwam in twee vormen komen, ofwel besteedden de bedrijven meer tijd aan het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten, ofwel gingen ze zich meer richten op onderhoud in plaats van nieuwbouw. Om kansen te verzilveren dienen bedrijven snel op ontwikkelingen in te haken. Niet alleen met hun installatietechniek, maar ook met de wijze waarop ze hun markt tegemoet treden, hun bedrijf organiseren en hun personeel inzetten. Een focus op dagdagelijkse resultaten moet blijven, maar dit moet uiteraard in balans zijn met de bedrijfsvoering. (van den Tillaart et al., 2014) Deze ontwikkelingen zijn duidelijk voelbaar in de Nederlandse installatiebranche. Hier komt echter wel de vraag naar boven welke tendensen te merken zijn in de Belgische elektrotechnische sector, of deze tendensen in grote mate verschillen van die in Nederland, en hoe bedrijven ermee omspringen.

Volgens een studie “Competenties van morgen” door Vormelek (het Volta opleidingcentrum – PSC 149.01) merken we vijf invloedrijke hedendaagse tendensen op bedrijfsniveau in de elektrotechnische sector:

- “Nieuwe en verbeterde technologieën maken nieuwe toepassingen mogelijk.
- Regelgeving en normeringen worden steeds strikter en complexer.
- Klanten zijn beter geïnformeerd waardoor hun vragen moeilijker worden en hun verwachtingen hoger liggen.
- Installaties worden gecompliceerder waardoor onderhoud en uitbreiding ervan steeds complexer wordt.

- In de toekomst wordt de samenwerking met andere bedrijven nog belangrijker, ook met bedrijven buiten de sector.” (Vormelek, 2014)

In een studie in opdracht van ABN-Amro genaamd “Installing the future” werd een blik geworpen op de toekomst van de Nederlandse installatiebranche. Zo werd voorspeld dat de omzet uit de installatiebranche in Nederland steeds meer zou worden gehaald uit renovatie en onderhoud dan uit nieuwbouw. Om groei te kunnen realiseren dient de daling in het nieuwbouwwerk dus gecompenseerd te worden met renovatie- en onderhoudswerken. Vervolgens werd opgemerkt dat indirect personeel een belangrijkere rol gaat spelen. Hun rol bestaat er namelijk in diensten te leveren buiten het traditionele installatiewerk, zoals onder meer ontwerp, beheer en advies. De diensten – aangeboden door het indirecte personeel – zouden alleen maar intenser worden in de toekomst. Om deze werkzaamheden buiten het traditionele installatiewerk te kunnen vervullen is nood aan een kennisapparaat die deze additionele diensten kan opvangen en op de hoogte kan blijven van ontwikkelingen. Bovendien is er nood aan marketing en profilering om deze specifieke diensten kenbaar te maken, waarvoor uiteraard ook middelen nodig zijn. Om deze redenen worden in Nederland vaak complete adviesbureaus overgenomen of ingeschakeld om adviesdiensten te leveren. (Steinmaier & Schop, 2009)

Hieruit blijkt dat bedrijven in de elektrotechnische sector en installatiebranche ook nood hebben aan marketingvaardigheden om productinnovaties op de markt te brengen en te communiceren over de eigen extra mogelijkheden zoals ontwerp, advies en beheer van de installaties. Dit vereist een nieuw soort relatie met de klanten. De installatiesector en elektrotechnische sector zijn echter van oorsprong technisch georiënteerd. Installatiebedrijven zijn over het algemeen zeer techniekgericht en minder klantgericht. Dit imago dient teniet gedaan te worden en klanten moeten vertrouwen hebben in het installatiebedrijf, de toegenomen kennis opmerken en daardoor bereid zijn het installatiebedrijf om advies te vragen. Een omslag naar een dienstgeoriënteerde marktbenadering, waar de focus ligt op professionaliteit en klantgerichtheid, is dus nodig. Dit zou op twee manieren kunnen:

- Een bepaald thema (of activiteit) aangrijpen en zich daarop profileren door bijvoorbeeld een compleet onderdeel van het bedrijf eraan te wijden. (Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in de vorm van totaaloplossingen.)
- Elk contact met de klant aangrijpen om nieuwigheden proactief te communiceren. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan voor een technisch bedrijf dat commerciële communicatie met klanten niet in de genen heeft zitten.

(Steinmaier & Schop, 2009)

Deze masterscriptie focust eerder op hoe bedrijven extern naar de klanten toe veranderingen inzake diensten doorvoeren. Er zullen echter ook enkele interne gevolgen van deze tendensen opgesomd worden die invloed kunnen uitoefenen op de verder studie.

Enkele externe gevolgen op tendensen zijn :

- In Nederland merkt men dat bedrijven zich steeds meer engageren in fusies en overnames. Bedrijven gaan vaker op zoek naar andere organisaties die complementaire diensten leveren of zich toeleggen op specifieke niches. Op die manier kan het bedrijf beter beantwoorden aan de stijgende klanteneisen en moet ze zich minder toeleggen op het werk dat bij een samenwerking met externe partners wel komt kijken (zoals administratie, onderlinge communicatie...). Dit hangt samen met het concept 'totaalinstallateur', waar het bedrijf de klant op zoveel mogelijk gebieden tracht van dienst te zijn om onder meer (administratieve) rompslomp te vermijden. (Steinmaier & Schop, 2009) Het is echter niet bewezen dat deze verschuiving naar fusies en overnames in België ook voelbaar is.
- We merken andere vormen van klantencommunicatie: de verschuiving van een eenduidig antwoord naar steeds meer 'meedenken met de klant'. Klanten verwachten suggesties van optimale aanpak op basis van het probleem dat ze het bedrijf voorleggen of het doel dat ze willen bereiken. Elektrotechnische bedrijven die optimaal inspelen op de toenemende klanteneisen wachten niet tot een potentiële klant met een vraag bij hen aanklopt, maar starten het meedenken al vroeger. Zij denken proactief na over nieuwe klantenniches en over de dienstverlening die ze deze groepen kunnen aanbieden.
- Meer focus op nazorg. Dit loopt in lijn met de complexiteit van de systemen die vergroot (door verbeterde technologieën). Zo komt nazorg steeds meer op het voorplan: de relatie met de klant zet zich in de toekomst langer door. Een verklaring hier voor zijn de complexe systemen die om een uitgebreide toelichting van de werking vragen. Bovendien moeten de installaties nauwkeurig ingesteld worden maar vraagt een optimale afstelling tijd. De klant neemt de tijd om de impact van deze initiële instellingen te ervaren en vraagt de leverancier vervolgens om deze te optimaliseren (op maat). Deze nazorg is echter niet overal aan de orde: het hangt samen met het type en de complexiteit van de installaties.
- Klanten verwachten gedetailleerde offertes en vragen om verschillende herwerkingen van een voorstel.

(Vormelek, 2014)

Interne gevolgen op tendensen zijn:

- Door de tendens naar veeleisendere klanten moeten snellere oplossingen voorzien worden van het bedrijf uit. Hier is echter een belangrijke afweging te maken tussen enerzijds generalisatie en anderzijds specialisatie van de medewerkers. Een gespecialiseerde kennis van een breed vakgebied biedt de klant vertrouwen. Algemene kennis (generalisatie) wordt echter ook belangrijker aangezien klanten waarde hechten aan totaaloplossingen en interesse hebben om hiervoor bij slechts één partij terecht te kunnen.
- Meer nood aan een flexibele werkorganisatie waar snelle service en noodinterventie kunnen plaatsvinden.
- Meer strakke communicatielijnen en samenwerkingsvoorschriften. Het belang en de intensiteit van samenwerking en communicatie neemt toe, bijvoorbeeld briefing tussen de ploeg van noodinterventies en de ploeg van definitieve herstelling. Klanteneisen moeten nauwkeurig gecommuniceerd worden, afspraken moeten gemaakt worden met onderaannemers... Interne communicatie moet op die manier meer op het voorplan komen.

(Vormekek, 2014)

Deze bevindingen zullen verder getoetst worden aan de resultaten uit de diepte-interviews. Zo is het niet duidelijk of de trends waarvan sprake in de installatiebranche in Nederland, door te trekken zijn naar de elektrotechnische sector in België.

## **2.2. Volta**

VOLTA is een overkoepelende organisatie van de drie sectororganisaties van het paritair comité voor de elektro-installateurs in België:

1. Tecnolec vzw zorgt voor technologische ondersteuning van de elektrosector.
2. Vormelek vzw zorgt voor onderzoek in de sector, opleidingen, onderwijs...
3. Het Fonds voor Bestaanszekerheid van de sector zorgt voor aanvullende vergoedingen/premies van arbeiders in de sector.

Alle drie deze organisatie zijn paritair beheerd onder de koepel VOLTA, dit wil zeggen door zowel werkgeversorganisaties (federaties) als werknemersorganisaties (vakbonden).

### 2.3. Probleemstelling

Het onderwerp van de masterproef stond als volgt op de databank van 'De Wetenschapswinkel': "Wat zijn de gevolgen voor onze sector (de elektro-installateur) van de huidige evolutie richting dienstensector? Hoe kunnen de bedrijven daar beter op inspelen?"

Grote interesse voor deze sector en dienstenmarketing leidden mij tot het maken van een afspraak met de organisatie van wie dit onderwerp afkomstig is, VOLTA.

Zij omschreven de probleemstelling als volgt: "Vroeger kwam een elektro-installateur meestal slechts eenmalig bij een klant over de vloer, namelijk bij het opleveren van de elektrische installatie. Tegenwoordig evolueert ook deze sector meer en meer in de richting van een dienstensector. De installateur moet vaak achteraf nog aanpassingen doen aan de installatie, zaken uitbreiden, bij een domotica-installatie bepaalde scenario's herprogrammeren, etc. De elektro-installateur moet meer en meer een langeretermijnrelatie opbouwen met zijn klant, gebaseerd op dienstverlening in plaats van enkel het verkopen van kabels en stopcontacten. Om hierop in te spelen willen we twee zaken onderzoeken:

- Wat zijn de maatschappelijke veranderingen die gevolgen hebben voor onze sector?
- Hoe kunnen de bedrijven uit onze sector hierop inspelen?"

Er werd besloten de trend naar meer dienstverlening ter invulling van klantenbehoeften als gegeven te beschouwen en hierop verder te bouwen op basis van twee peilers:

1. Hoe evolueert de economie en bedrijven van product-georiënteerd naar diensten-georiënteerd?
2. Hoe zorgt dienstenoriëntatie voor loyaliteit van klanten?

### 2.1. Doelen

Het doel van deze masterproef is

- Explorerend: informatie verzamelen bij huidige elektro-installateurs, een vraag naar hoe zij de trend naar extra dienstverlening aanvoelen en hoe deze situatie ontstaan is.
- Adviserend: VOLTA wil concrete richtlijnen voor haar klanten om op de trend naar meer dienstverlening in te kunnen spelen.
- Beschrijvend: meer inzicht verwerven binnen de evolutie van product naar dienstverlening, en hoe dit tot loyaliteit van de klant kan leiden.

(Sekaran & Bougie, 2013)



Er is sprake van een toepassingsgericht onderzoek omdat het onderzoek een bijdrage levert aan het oplossen van een “probleem” binnen een sector (Boeijs, 2005).

## **2.2. Onderzoeksvraag**

Om dit onderwerp te onderzoeken, en met het oog op het bieden van praktische/concrete aanbevelingen naar VOLTA en de installateurs toe, werd volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

"Hoe kan B2C dienstverlening binnen de elektrotechnische sector voor lange termijn klantenbinding zorgen?"

Subvragen:

1. Hoe wordt een dienst/dienstverlening gedefinieerd (binnen de sector)?
2. Welke link is er te leggen tussen diensten en producten?
3. Waarom merken we de trend dat bedrijven van product steeds meer op diensten gaan focussen?
4. Is er een link tussen deze dienstverlening en loyaliteit van klanten?
5. Hoe kunnen bedrijven binnen de elektro-sector deze oriëntatie naar meer dienstverlening concreet implementeren? (Concrete aanbevelingen)
  - a. Op welke manier worden diensten momenteel aangeboden? (Interne organisatie)
  - b. In welke vormen komen deze diensten voor?
  - c. Hoe wordt over deze diensten gecommuniceerd?

Het antwoord op deze onderzoeksvragen zal resulteren uit de combinatie van een literatuurstudie en een reeks kwalitatieve diepte-interviews met zaakvoerders of sales-/marketingverantwoordelijken van elektrotechnische bedrijven.

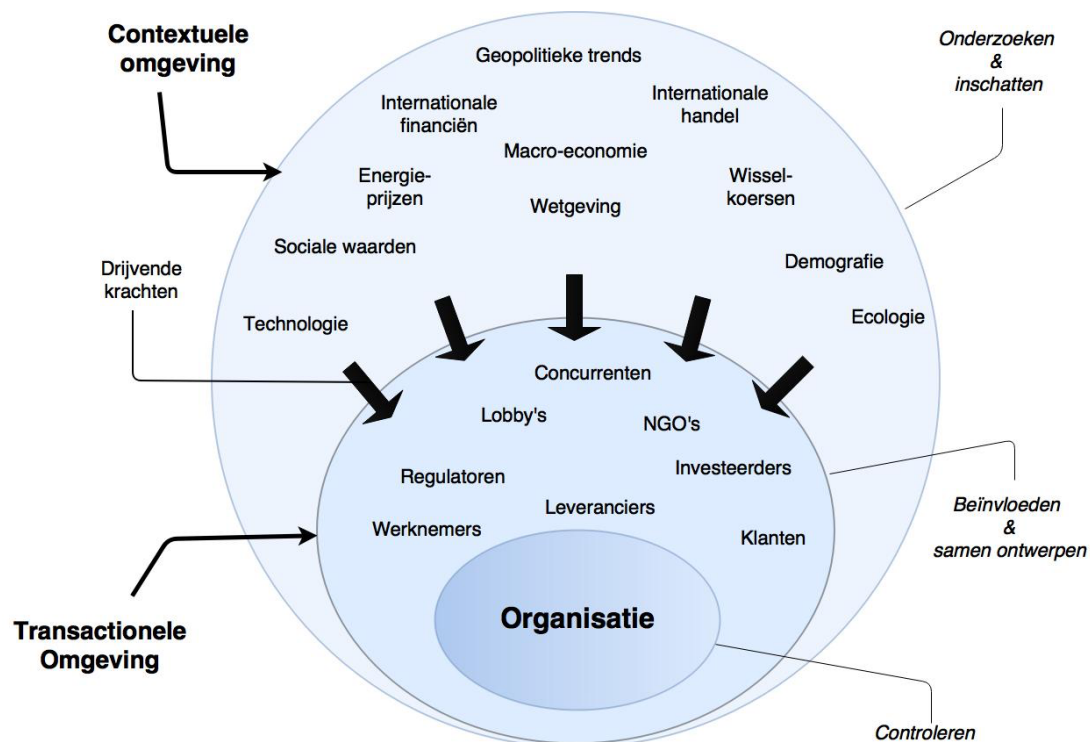
### 3. Theoretisch kader

In dit deel worden de theorieën rond diensten en dienstverlening nader toegelicht om de begrippen binnen de onderzoeksvraag te kunnen plaatsen. Eerst wordt het onderzoek gesitueerd binnen een contextuele en transactionele omgeving. Hierna worden diensten kort gedefinieerd met een uiteenzetting over de “wisselwerking” tussen product en dienst en waar de waarde van (supplementaire) diensten ligt. Vervolgens wordt bekeken hoe dienstverlening en klantenbinding samenhangen. Ten slotte wordt dieper ingegaan op de optimalisatie van enerzijds de dienstverlenende organisatie en anderzijds de dienstverlening zelf.

#### 3.1. Contextuele en transactionele omgeving

De vraag die zich stelt binnen dit onderzoek heeft betrekking op het inspelen van de elektrotechnische sector op een evoluerende omgeving. Om dit fenomeen beter te benaderen wordt beroep gedaan op het contextuele en transactionele omgevingsmodel. (Gosselin & Tindemans, 2012)

Figuur 3.1: Contextuele en transactionele omgeving



Bron: eigen samenstelling uit Gosselin en Tindemans (2012).

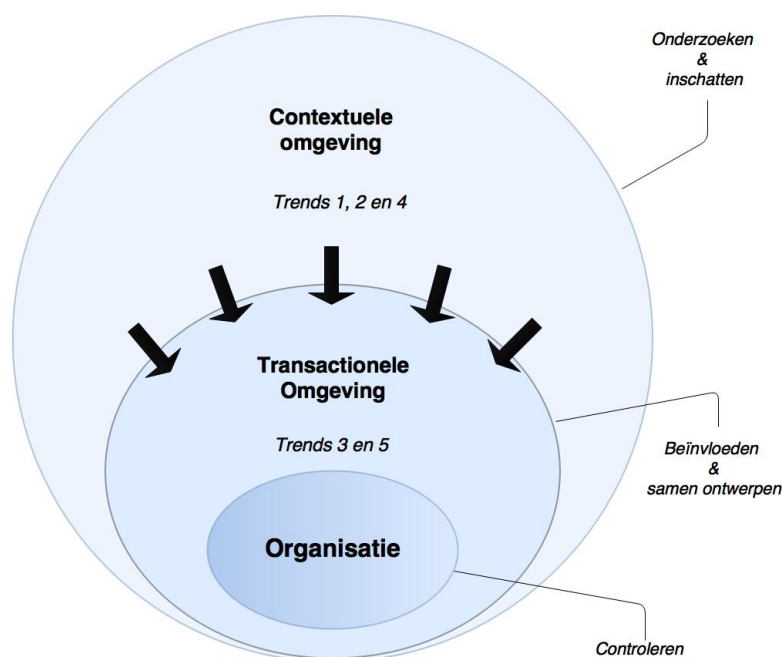
De transactionele omgeving omvat alle concurrentiële en collaboratieve verbindingen die de organisatie heeft met anderen. Deze omgeving betreft de partijen waarmee de organisatie transacties

aangaat, bijvoorbeeld de klanten, de leveranciers, de concurrenten... Al deze verbindingen en de acties die eruit voortvloeien samen, worden vervat binnen de contextuele omgeving. Deze contextuele omgeving bestaat uit macro-fenomenen zoals de demografische evolutie, de geopolitieke trends of de prijzen van energie en grondstoffen en hun onderlinge verbondenheid. Hier is de contextuele omgeving niet te beïnvloeden of controleren en kan men deze enkel onderzoeken en inschatten. De situaties in de transactionele omgeving zijn wel te beïnvloeden en in zekere mate samen met de partijen te ontwerpen. Ten slotte wordt de organisatie geplaatst binnen de contextuele en transactionele omgeving, en heeft die controle over zichzelf. (Gosselin & Tindemans, 2012)

Zo kunnen we de vijf invloedrijke hedendaagse trends op bedrijfsniveau binnen de elektrotechnische sector uit het onderzoek door Vormelek plaatsen binnen deze omgeving. Zie figuur 3.2.

1. “Nieuwe en verbeterde technologieën maken nieuwe toepassingen mogelijk.
2. Regelgeving en normeringen worden steeds strikter en complexer.
3. Klanten zijn beter geïnformeerd waardoor hun vragen moeilijker worden en hun verwachtingen hoger liggen.
4. Installaties worden ingewikkelder waardoor onderhoud en uitbreiding ervan complexer worden.
5. In de toekomst wordt de samenwerking met andere bedrijven nog belangrijker, ook met bedrijven buiten de sector.” (Vormelek, 2014)

**Figuur 3.2: Trends elektrotechnische sector in contextuele en transactionele omgeving**



Bron: Eigen samenstelling uit Gosselin en Tindemans (2012).

Doel van deze studie is te bekijken hoe de situaties binnen de transactionele omgeving samen ontworpen kunnen worden met de klant en met anderen, daar dit de situaties zijn waar de organisatie op kan inspelen. Het wordt als gegeven genomen dat de klant zich in een veranderende contextuele omgeving bevindt, waardoor hij zich mogelijks anders gedraagt. Hoe dienen organisaties met deze veranderende omgeving en klanten om te gaan, in overeenkomst met de transactionele omgeving?

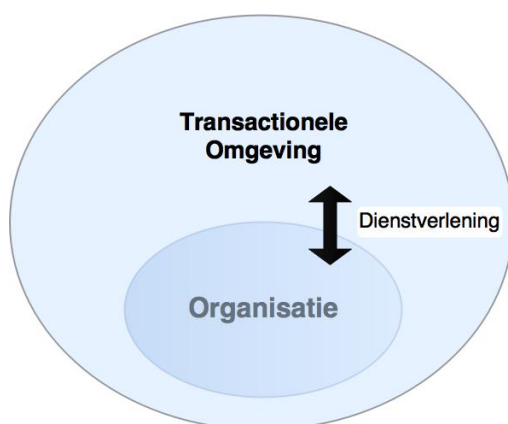
Zodoende wordt in deze masterproef onder andere verder ingegaan op de trends in de transactionele omgeving, zoals omschreven door Vormelek. Deze trends zijn:

- “Klanten zijn beter geïnformeerd waardoor hun vragen moeilijker worden en hun verwachtingen hoger liggen.
- In de toekomst wordt de samenwerking met andere bedrijven nog belangrijker, ook met bedrijven buiten de sector.” (Vormelek, 2014)

In functie van de onderzoeksvraag, hoe de bedrijven in de elektrotechnische sector een lange termijn relatie kunnen aangaan met de klant gebaseerd op dienstverlening, zal in deze masterproef gefocust worden op dienstverlening in de transactionele omgeving. Specifieker zal dus nagegaan worden hoe dienstverlening ingezet kan worden om klantenbinding te creëren. Zodoende fungeert dienstverlening als basis waarrond de organisatie zich kan vormen rekening houdend met de veranderende transactionele omgeving.

Het doel is om een gemeenschappelijke basis te vinden voor de behoeften van de klant, de organisatie en de omgeving en deze behoeften dus op elkaar af te stemmen met behulp van dienstverlening. Zie figuur 3.3. De organisatie interageert met de transactionele omgeving via dienstverlening.

**Figuur 3.3: Zoom van relatie transactionele omgeving en organisatie**



**Bron: eigen samenstelling.**

## 3.2. Definitie diensten

Diensten kunnen omschreven worden als daden, processen of prestaties (Lovelock, 1991) en zaken die niet tastbaar, niet zichtbaar en niet voelbaar zijn. Het zijn ontastbare daden en prestaties die niet noodzakelijk geheel uit diensten bestaan. Mogelijks kan er wel een tastbaar gedeelte zijn, bijvoorbeeld een eindrapport, een website... (Wilson & Zeithaml, 2012). Zo kunnen diensten inderdaad mogelijks ingevuld worden in de elektrotechnische sector, aangezien ze hand in hand dienen te gaan met een ‘tastbaar gedeelte’, namelijk de installatie zelf.

Vargo en Lusch (2004b) definieerden diensten als *“the application of specialized competences (skills and knowledge), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself (self-service)”*. Bovendien vermelden Vargo en Lusch dat een dienst zowel rechtstreeks als onrechtstreeks (samengaand met een tastbaar goed) geleverd kan worden. Goederen worden in het geval van het laatste ingezet als distributiemechanismen. (Vargo & Lusch, 2004b) Deze laatste definitie door Vargo en Lusch lijkt alsook geschikt binnen de elektrotechnische sector. Zij omschrijven een dienst eerder als het centrale punt van het aanbod, en het product als (bijkomstig) distributiemechanisme.

Een dienstenaanbod beperkt zich tegenwoordig niet enkel meer tot de pure dienstensector. Zo worden diensten ook in andere sectoren bewust aangeboden en ingezet naast of bovenop een bestaand productaanbod. (Metcalfé & Miles, 2000)

*“The service economy is a matter of service being more prominent right across the economy, not merely the expansion of specific service sectors.”* - (Metcalfé & Miles, 2000)

## 3.3. Markt- en dienstenoriëntatie

### 3.3.1. Marktoriëntatie

In *“The effect of a Market Orientation on Business Profitability”* suggereerden Narver en Slater (1990) dat een marktoriëntatie superieure waarde kan creëren voor kopers, en zodoende een blijvende superieure prestatie garandeert voor de organisatie. Deze marktoriëntatie werd in 1990 voor het eerst gedefinieerd door Kohli en Jaworski (1990): *“Market orientation is the organizations wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizations wide responsiveness to it.”* Uit deze definitie worden drie componenten voor marktoriëntatie gehaald, met als doel een zekere ‘marktintelligentie’ te genereren: (1) een kennis ontwikkelen over de huidige en toekomstige behoeften van de klant, (2) deze kennis delen doorheen heel de organisatie en (3) de gehele organisatie engageren om op deze behoeften in te spelen. Deze ‘marktintelligentie’ heeft een ruimere betekenis dan de geverbaliseerde noden en voorkeuren van de klanten, aangezien het ook exogene factoren betreft die deze noden en

voorkeuren van de klant beïnvloeden. Voorbeelden van deze exogene factoren zijn wetgeving en concurrentie. (Kohli & Jaworski, 1990) Deze exogene factoren kunnen geplaatst worden in de contextuele omgeving die eerder werd vermeld.

Aangezien de marktoriëntatie uitvoerig werd besproken in literatuur, kwamen hier ook verscheidene perspectieven te boven. Lafferty en Hult (2001) vonden vier gemeenschappelijke punten betreffende marktoriëntatie in deze perspectieven:

- De nadruk op de klanten,
- Het belang van gedeelde kennis (informatie),
- Interfunctionele coördinatie van marketingactiviteiten en relaties, en
- Responsiviteit naar de marktactiviteiten toe door het ondernemen van juiste acties.

(Lafferty & Hult, 2001)

Zo kunnen we stellen dat de elektrotechnische sector, in functie van de vraagstelling door VOLTA, meer in de richting van een marktoriëntatie dient te denken. Op die manier kan via afweging van de behoeften van de klant, organisatie en omgeving een mogelijks gemeenschappelijke basis gevonden worden en kan de organisatie inspelen op de transactionele omgeving (waar ook exogene factoren de behoeften beïnvloeden) en een zekere ‘marktintelligentie’ ontwikkelen.

Ook Galbraith (2002) omschreef verscheidene karakteristieken die het verschil duiden tussen product-centrische en klant-georiënteerde organisaties. De focus van een product-georiënteerde organisatie ligt op het leveren van goederen, waar de focus van klant-georiënteerde organisaties ligt op het leveren van klantenoplossingen die zowel uit goederen als diensten kunnen bestaan.

### **3.3.2. Dienstenoriëntatie**

Vargo en Lusch (2004a) gaan een ‘stapje verder’ en leggen de focus op een dienstenoriëntatie. Deze dienstenoriëntatie focust op hoe organisaties streven naar ‘*service excellence*’. Service excellence is hier strategische prioriteit en diensten hebben een significante invloed op het creëren van superieure waarde, klantentevredenheid, competitief voordeel, groei en winstgevendheid. De dienstenoriëntatie wordt hier gezien als een strategische reactie op ‘marktintelligentie’: op een onderscheidende manier diensten aanbieden die competitief voordeel en klantenwaarde creëren. (Lytle & Timmerman, 2006)

In 2004 introduceerden Vargo en Lusch voor het eerst het concept ‘Service Dominant Logic’ (SDL). Vanuit de SDL zijn de grenzen tussen product en dienst erg vaag, dienstoriëntatie is hier het fundament voor eender welk marktaanbod. De focus komt hier steeds meer te liggen op ontastbare zaken, zoals informatie, kennis, kunde, interactiviteit, connectiviteit en blijvende relaties. De oriëntatie beweegt van producent naar consument. In de ‘Goods Dominant Logic’ (GDL) beschouwt men diensten als een aanvulling van een goed dat de waarde van dat goed doet stijgen, of louter als beperkte versie van een ontastbaar goed. In tegenstelling tot de GDL, staat binnen de SDL het proces van uitwisseling centraal, eerder dan hetgene uitgewisseld wordt. Hieruit blijkt het contrast tussen de SDL en GDL. (Vargo & Lusch, 2004a) (Vargo & Lusch, 2012)

De marktoriëntatie wordt hier slechts gezien als transitie-model van GDL naar SDL (Vargo & Lusch, 2006). Zie figuur 3.4.

**Figuur 3.4: Van GDL naar SDL**

"Goods-dominant logic"	Transitiemodel	"Service-dominant logic"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productoriëntatie</li> <li>• Focus op goederen/ producten met attributen</li> <li>• Toegevoegde waarde door winstmaximalisatie</li> <li>• Promotie</li> <li>• "To market"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktoriëntatie</li> <li>• Focus op dienstenaanbod en bijhorende voordelen</li> <li>• Co-productie van waarde met klant</li> <li>• Geïntegreerde marketingcommunicatie</li> <li>• "Market to"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstenoriëntatie</li> <li>• Focus op diensten, ervaringen, oplossingen</li> <li>• Co-creatie van waarde met klant</li> <li>• Dialoog met klant</li> <li>• "Market with"</li> </ul>

**Bron: eigen samenstelling uit Vargo en Lusch (2006).**

Vargo en Lusch omschreven SDL als *“a departure from the traditional, foundational, goods-dominant (G-D) logic of exchange, in which goods were the focus of exchange and service represented a special case of goods”*. Waar de nadruk voordien lag op de uitwisseling van vaak tastbare, statische middelen, ligt de nadruk binnen SDL op dynamische middelen die inwerken op andere elementen binnen de uitwisseling. Zo worden ontastbare, continue, dynamische middelen toegepast, in vorm van competenties of gespecialiseerde menselijke kennis en kunde. De nieuwe dominante logica voor marketing wordt een waar dienstverlening – eerder dan “productverlening” – fundamenteel is voor economische uitwisseling. (Vargo & Lusch, 2004a) (Vargo & Lusch, 2012)

Na uitgebreide studies door Vargo & Lusch, kwam ook Grönroos (2006) met extra inzichten betreffende de SDL. Zo heeft de verschuiving van product naar diensten bepaalde implicaties voor de relatie tussen consument en organisatie. Daar waar goederenmarketing een gesloten systeem is, is dienstenmarketing een open systeem voor de consument. Dit wil zeggen dat de consumptie en 'productie' van diensten (deels) tegelijkertijd plaatsvinden en dat de dienstverlener ten minste een deel van de consumptie meemaakt. Dit maakt ook de consumptie van diensten een open systeem voor de producent, wat impliceert dat de werknemers in aflevering van diensten een belangrijke rol spelen. Zo krijgt 'waarde' een andere betekenis; in plaats van een nadruk op waarde van de producten, domineert de nadruk op waarde van de relatie (Jacob & Ulaga, 2008; Payne & Holt, 1999). (Grönroos, 2006)

Hieruit halen we dat in dienstverlening ook focus zou moeten liggen op de dienstverlener. Zo dient de dienstverlening niet enkel opgebouwd te worden rond een product, maar winnen de werknemers ook aan belang. Dit belang wordt later duidelijker bij bespreking van de Service Profit Chain en organisatorische optimalisatie van dienstverlening.

Enkele belangrijke eigenschappen van de SDL zijn:

- Kennis en kunde zijn een fundamentele basis voor een uitwisseling
- Goederen opereren als distributiemechanisme voor diensten
- Alle economieën zijn diensteconomieën
- De klant is altijd co-creator van waarde
- Een bedrijf kan enkel waarde proposities maken
- Een dienst-georiënteerde kijk is van nature klant-georiënteerd en relationeel van aard.

(Vargo & Lusch, 2012)

- Organisaties staan in om (kleinere) niche competenties te integreren in en te vertalen naar complexe diensten die gevraagd worden op de markt

(Vargo & Lusch, 2008)

We kunnen deze eigenschappen doortrekken naar de elektrotechnische sector: De installateur zal een vertrouwensband scheppen met de (geïnformeerde) klant, onder andere door het uitspelen van de technische kennis. Zo zullen de installaties dienen te opereren als distributiemechanisme voor diensten zoals nazorg, advies, enzovoort. De klant fungeert als co-creator van waarde, vermits de installateur verwacht wordt mee te denken met de klant en samen een optimale invulling verzorgt van



zijn/haar behoeften. Hiervoor zal de installateur onder meer beroep moeten doen op andere competenties dan de technische kennis waarvoor ze een imago hebben opgebouwd. Dit zou van de elektrotechnische installateur een klant georiënteerde dienstverlener maken, waar de relatie met de klant als basis wordt beschouwd voor verdere dienstverlening. Met andere woorden, een dienst-georiënteerde kijk voor de elektrotechnische sector.

### **3.4. Toevoeging van diensten**

*“The best companies of the future will be those who find ways of developing services to create and keep customers and thereby sustain a competitive advantage.” – Vandermerwe & Rada, 1988*

#### **3.4.1. Servitization**

Huidige definities van diensten beschrijven vaak de dienst als puur zijnde. Het is echter in de meeste situaties interessanter de ruimere zin van ‘diensten’ te analyseren, met andere woorden de zogenaamde ‘servitization’ van producten. Vandermerwe en Rada (1988) benoemden deze trend voor het eerst in ‘Servitization of Business: Adding Value by Adding Services’. Onder servitization verstaan we “het aanbieden van klantgerichte combinaties van goederen, diensten, ondersteuning, self-service en kennis, met als doel waarde toe te voegen aan het kernproduct” (Kotler, 2003). Hierin domineren de diensten. (Vandermerwe & Rada, 1988) Ook werd Servitization van producten omschreven als een strategie om waarde te creëren door het toevoegen van service aan producten of het vervangen van producten met service.

In “The Servitization of Manufacturing – A review of Literature and Reflection of Future Challenges” definieerden Baines, Lightfoot, Benedettini en Kay (2009) ‘servitization’ als de innovatie in de bekwaamheden en processen van een organisatie om beter gemeenschappelijke waarde te creëren, door een verschuiving van verkoop van goederen/producten naar verkoop van ‘Product-Service Systems’ (PSS). Hier zijn PSS een integratie van product en diensten, die gecombineerd waarde leveren.

Deze manier van denken ondersteunt het feit dat diensten niet meer als apart gegeven worden beschouwd voor een bedrijf. Diensten maken deel uit van de missie en planning van een onderneming. Bovendien kunnen we binnen het huidige ondernemerslandschap het ene niet meer wegdenken van het andere: er is geen sprake van goederen *of* diensten binnen één marktaanbod, maar goederen *én* diensten. Meer nog: bundels van goederen *én* diensten *én* support *én* zelfbediening *én* kennis. (Vandermerwe & Rada, 1988)

Ook Vargo en Lusch (2004b) volgen deze gedachtegang, zij suggereren dat alle economische uitwisselingen kunnen beschouwd worden als diensten. Hierbij is ‘dienst’ een insluitend (omvattend)

begrip, eerder dan uitsluitend (waarbij een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen goederen en diensten) (Vargo & Lusch, 2004b). Deze wijziging is teweeg gebracht door steeds meer te kijken naar de noden van de klanten als geheel, waardoor de ‘oudere’, klassieke focus steeds meer bewoog richting geïntegreerde bundels met focus op diensten. Hier is de grootste uitdaging het integreren van diensten in de algemene strategie van het bedrijf. (Vandermerwe & Rada, 1988)

Grotere competitie en nieuwe klantenverwachtingen leidden bedrijven ertoe te verschuiven van een bedrijfsmodel dat focust op het verkopen van producten tot een model dat gebaseerd is op diensten. Op die manier moet hun focus verlegd worden naar diensten en oplossingen dat zowel product als dienst inhouden. (Gebauer & Friedli, 2005; Oliva & Kallenberg, 2003)

Voordien trachtten organisaties aan de noden van de klant te voldoen met hun standaardaanbod, via standaardprocessen. Tegenwoordig wordt de nadruk steeds meer gelegd op het vervaardigen en behouden van een relatie met de klantenbasis met behulp van een breder aanbod, dus aanvullingen met diensten. We kunnen stellen dat klanten van vandaag steeds meer diensten verwacht (Pauwels, 2016). Dit wil niet per se zeggen dat ze minder ‘product’ willen, ze verwachten eerder bijkomende diensten die hen begeleiden in het maken van de juiste keuzes (bijvoorbeeld waar en wanneer het product verkrijgbaar is, hoe ze het optimaal kunnen gebruiken en hoe ze moeten handelen indien er iets fout loopt). Bovendien zijn klanten ook steeds kritischer en moeilijker te behagen, juist omdat ze steeds sneller en gemakkelijker bediend willen worden. Klanten verwachten dat ze ‘ontzorgd’ worden en dat bedrijven een houding innemen waarbij problemen proactief worden voorkomen eerder dan reactief worden opgelost (Choong, 2001). Dit zijn allemaal redenen die bedrijven richting ‘servitization’ duwen. (Vandermerwe & Rada, 1988)

In de praktijk kan servitization toegepast worden door bijvoorbeeld proactief reparatie- en onderhoudsdiensten aan te bieden. Ook ruimere zaken zoals advies (consultancy), financiering, garanties en logistiek kunnen hieronder vallen. Prijs is vaak een onderscheidende factor, maar met servitization gaan bedrijven op zoek naar andere manieren om waarde toe te voegen. Terugkerende diensten zijn een opportuniteit voor installatiebedrijven om te zoeken naar slimmere manieren om klanten te ontzorgen en zodoende meer winst te halen uit service. Zo zien we tegenwoordig steeds meer aanbod van diensten ter vervanging van het traditionele product, denk maar aan de verkoop van ‘warmte’ in plaats van een cv-ketel, verkopen van ‘licht’ in plaats van verlichting (omschreven als ‘light as a service’ door Philips). (Marks, Vos & Kemps, 2016)

### 3.4.2. Waarde voor bedrijf

Het toevoegen van diensten aan het bestaande aanbod kan zeer winstgevend zijn, maar een organisatie moet er uiteraard klaar voor zijn want het vergt meer van de planning, mensen en middelen (Kindström, 2010). Bovendien is het ook belangrijk op te merken dat het ontwikkelen van winstgevende diensten in organisaties niet onmiddellijk gebeurt. Het wordt gespreid over tijd en dienstactiviteiten worden pas winstgevend van zodra bepaalde (volumineuze en/of organisatorische) drempels overschreden zijn. (Malleret, 2006)

In “Value Creation Through Service Offers” haalde Malleret (2006) uit verscheidene literatuur vier grote thema’s die de voordelen van (supplementaire) diensten omschrijven (Mathieu, 2001; Oliva & Kallenberg, 2003).

#### 1. Klantenloyaliteit opbouwen

- Het aanbieden van diensten creëert een relatie tussen aanbieder en klant. Het helpt de aanbieder van de diensten ook om in contact te blijven met de klant, om op die manier van een relatie met eenmalige transactie (*‘transaction-based services’*) naar een lange termijn relatie te gaan (*‘relationship-based services’*).
- Door het contact te vergroten tussen organisatie en klant, kunnen deze diensten gebruikt worden om inzicht te verwerven in de klant en zijn/haar veranderende behoeften. Zo komt de organisatie in een goede positie om andere producten of diensten aan te bieden.

#### 2. Differentiatie

- Het aanbieden van diensten biedt mogelijkheden tot differentiatie. Deze differentiatie is zowel interessant om bestaande klanten te behouden, als om nieuwe klanten aan te trekken. Het maakt het ook moeilijker om divers aanbod te vergelijken. Ook Zeithaml (1981) bevestigt deze moeilijkheid tot evalueren met haar theorie rond *‘search’*, *‘experience’* en *‘credence’* eigenschappen. Dit heeft als resultaat minder directe concurrentie op prijs en verbetert de winstgevendheid.

#### 3. Omzet vergroten en stabiliseren

- Verkoop van producten is vaak slecht een eenmalige transactie die niet meteen herhaald wordt. Dit veroorzaakt fluctuaties en onzekerheden in de omzet van de organisatie. Verkoop van diensten kan een herhalend patroon tot gevolg hebben (bijvoorbeeld in de vorm van onderhoudscontracten). Dit biedt een regelmatige inkomensstroom en financiële zekerheid.

#### 4. Bedrijfsimago

- Diensten aanbieden kan ook het bedrijfsimago opkrikken in andere gebieden. Zo kan goede dienstverlening leiden tot tevreden klanten. Klantentevredenheid is dan weer een belangrijke factor in het vormen van de behoeften van de klanten voor volgende aankopen (Mittal & Kamakura, 2001). Bovendien gaan tevreden klanten waarschijnlijk praten met anderen over hun goede ervaring en bijvoorbeeld positieve aanbevelingen doen naar andere potentiële klanten toe.

Alsook wordt de transitie van producten naar 'oplossingen' (door het toevoegen van diensten) vaak voorgesteld en aangeraden om competitief te kunnen differentiëren. Zo zeggen Ulaga en Eggert (2006) dat product en prijs tegenwoordig minder differentiërende factoren zijn. We merken bijvoorbeeld ook in zakelijke contacten dat persoonlijke interactie, ondersteunende diensten en know-how gestaag de doorslag gaan geven.

Het dienstenaanbod van een bedrijf zou echter pas waarde creëren als het ook waarde creëert voor de klant (Détrie, 2004). Bij het verlenen van een dienst, moet de organisatie een nauwe, op vertrouwen gebaseerde relatie met de klant aangaan (met frequent contact). En bij het aanprijzen van diensten moet de klant zich bewust zijn van de waarde die gecreëerd wordt voor hem. (Malleret, 2006)

### 3.5. Klantenbinding

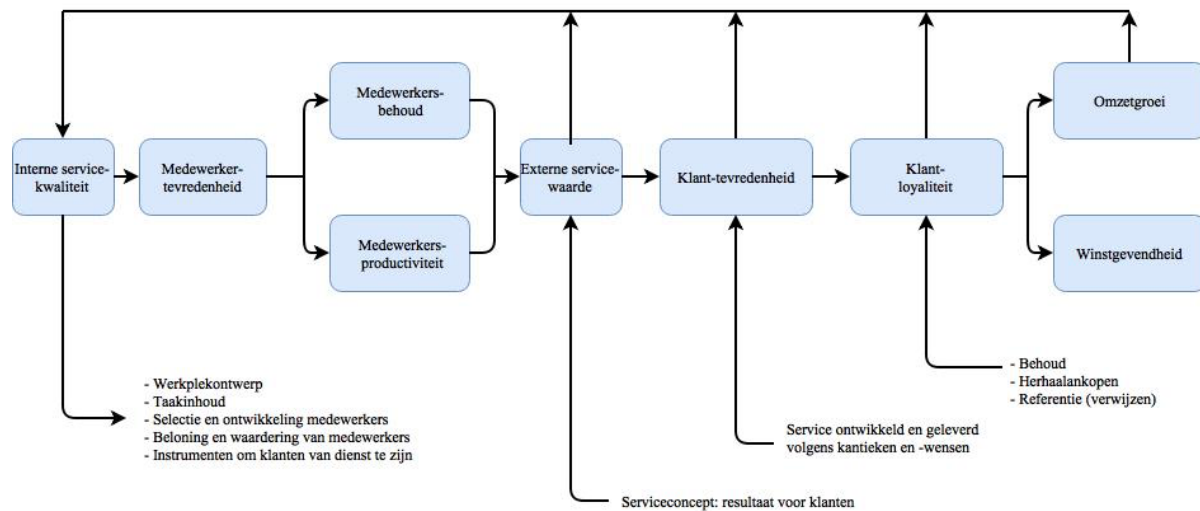
In de '*services marketing triangle*' zien we dat drie partijen centraal staan: de organisatie (of haar '*strategic business units*'), de klanten en de werknemers (of technologie). Dienstenmarketing draait in dit kader rond beloften en deze drie partijen werken samen om de beloften inzake diensten na te komen. (Wilson & Zeithaml, 2012)

In 'The Service Profit Chain' tonen Sasser, Schlesinger en Heskett (1997) aan dat er een direct en sterk verband bestaat tussen (1) winst en klantenloyaliteit, (2) werknemersloyaliteit en klantenloyaliteit en (3) werknemerstevredenheid en klantentevredenheid binnen een dienstverlenende organisatie. Deze relaties zouden ook zelfversterkende werking hebben.

Loyale klanten zorgen zowel rechtstreeks als onrechtstreeks voor een verbeterde financiële prestatie van een organisatie. Zo blijkt onder andere de winstgevendheid op lange termijn in nauw verband te liggen met de bereidheid van loyale klanten tot toekomstige aankopen, in de vorm van herhaalaankopen (rechtstreeks verband tussen winst en klantenloyaliteit). Onrechtstreeks kunnen

trouwe klanten waarde creëren voor een dienstenorganisatie via mond-tot-mondreclame over de dienst of dienstverlener. Uit figuur 3.5 blijkt ook dat klantenloyaliteit gerelateerd is aan de tevredenheid van klanten, wat op zijn beurt gerelateerd is aan de betrokkenheid (loyaliteit) en tevredenheid van medewerkers binnen de organisatie. Dit is te verklaren door het feit dat klanten loyaal zullen zijn omdat ze tevreden zijn over de dienstverlening en voelen dat ze een – door hen gepercipieerde – correcte behandeling krijgen. (Sasser et al., 1997)

**Figuur 3.5: Service Profit Chain**



**Bron: Eigen samenstelling uit Heskett, Jones, Loveman, Sasser en Schlesinger (2008)**

Dat er een verband bestaat tussen een loyale klantenbasis en de financiële prestatie van een organisatie staat reeds buiten kijf (Anderson & Mittal, 2000; Heskett et al., 2008; Sasser et al., 1997). Hier is loyaliteit een direct resultaat van klantentevredenheid. Deze tevredenheid wordt grotendeels beïnvloed door de waarde van de diensten die aangeboden worden aan de klanten (Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2002). Deze waarde ontstaat op zijn beurt door tevreden, loyale en productieve werknemers. Een organisatie waar beleid en ondersteunende diensten in functie staan van het afleveren van resultaten aan de klanten, is een organisatie die de grootste tevredenheid onder haar werknemers creëert (Heskett et al., 2008). Deze werknemers spelen een belangrijke rol in dienstverlening. Zo bepaalt de mate waarin dienstmedewerkers klantgeoriënteerd zijn niet alleen de klantentevredenheid, maar ook de emotionele band met de klant en lange termijn klantenbinding (Hennig-Thurau, 2004).

Mede door de onscheidbaarheid van 'productie' en 'consumptie' van diensten zijn klanten minder geneigd te veranderen nadat ze een relatie zijn aangegaan met de 'dienstenorganisatie' (Javalgi & Moberg, 1997). Ook zou een organisatie grotere afhankelijkheid kunnen creëren met de klant, door

middel van creatie van de zogenaamde ‘bundels’ zoals eerder gezien binnen het concept ‘servitization’. Een organisatie met een aanbod dat zeer product-intensief is – en dus geen extra diensten aanbiedt – blijkt moeilijker een band te creëren met de klant. Bundels van goederen, diensten, ondersteuning, zelfbediening en kennis hebben meer kans op grotere afhankelijkheid tussen de organisatie en haar klanten. (Vandermerwe & Rada, 1988)

Organisaties zouden tevens gebruik maken van een vertrouwensband om rendabele lange termijn relaties aan te gaan met klanten (Morgan & Hunt, 1994).

Klantenbinding is een gedrag dat volgt uit klantenloyaliteit en wordt bepaald door zowel positieve als negatieve drijfveren (zoals bijvoorbeeld die ‘overstapkosten’) (Gremler & Brown, 1996). Zowel klantentevredenheid als -vertrouwen hebben een positief effect op klantenbinding. Het is echter wel zo dat voor het aangaan van lange termijn relaties, een vertrouwensband belangrijker geacht wordt in ‘*business-to-business*’ (B2B) relaties dan in ‘*business-to-consumer*’ (B2C) relaties. Daarom heeft klantenvertrouwen in B2C relaties een minder grote impact op klantenbinding dan klantentevredenheid. Een verklaring hiervoor is het feit dat de ‘overstapkosten’ lager zijn in B2C relaties dan B2B. Alsook is de aard van de vertrouwensband afhankelijk van de sector en de individuele consument (vertrouwen is belangrijker bij relatie-georiënteerde klanten dan transactie-georiënteerde klanten) (Garbarino & Johnson, 1999). (Ranaweera & Prabhu, 2003)

Klantentevredenheid en -vertrouwen hebben ook een positief effect op ‘mond-tot-mond’-reclame. Aangezien vertrouwen een drijfveer is voor ‘mond-tot-mond’-reclame, kan het belang van vertrouwen op klantenbinding gelijkgesteld worden aan dat van tevredenheid, daar vertrouwen een sterke emotionele reactie uitlokt en klanten mogelijk aanmoedigt positieve aanbevelingen te doen. (Ranaweera & Prabhu, 2003)

Opdat organisaties die diensten aanbieden kunnen genieten van succesverhalen, is het belangrijk niet enkel te kijken naar individuele inspanningen binnen deze organisatie. De nadruk ligt op inspanningen binnen de organisatie in zijn geheel. Pas als alle individuele inspanningen samen worden gebonden in één coherente structuur dat een geheel beeld creëert, zal de ‘Service Profit Chain’ een basis vormen voor succes: namelijk winst en groei. (Heskett et al., 2008) Zo merken we dat het optimaliseren van dienstverlening in een organisatie ook interne vereisten heeft. Dit wordt in wat volgt verder besproken.

### **3.6. Optimalisatie service**

Nu bewezen is dat de implementatie van (supplementaire) diensten mogelijks tot hogere klantenloyaliteit en klantenbinding kan zorgen, kan bekeken worden waar rekening met dient gehouden te worden bij het implementeren en optimaliseren van diensten.

#### **3.6.1. Organisatie**

Een klantgeoriënteerde kijk staat organisaties toe een blijvend competitief voordeel te behalen dat niet gemakkelijk kan worden tegengegaan door de concurrentie (Day, 2000). De grootste uitdaging voor organisaties om deze verschuiving van productgeoriënteerde naar klantgeoriënteerde organisatie (dienstenoriëntatie) te implementeren, vindt men in de interne organisatie (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day, 2006).

Shah et al. (2006) lijsten enkele uitdagingen op voor bedrijven die hun oriëntatie willen aanpassen. Deze uitdagingen zijn te vinden in de organisatiecultuur, organisatiestructuur en strategie van de organisatie.

Klantgeoriënteerde organisaties onderscheiden zich van anderen door de creatie van een nauwe band met de klant, waartoe klantenloyaliteit de sleutel is tot lange termijn winst. De zogenaamde ‘marktcultuur’ die de klanteninteresses eerst plaatst, blijkt uit literatuur ook de meest winstgevende cultuur te zijn (Deshpandé, Farley & Webster Jr, 1993). Om een organisatiecultuur danig te oriënteren dienen werknemers te begrijpen hoe nieuwe gedragingen hen voordeel opleveren en de prestaties verbeteren. Hiervoor is nood aan een sterk management, doorzettingsvermogen en intense interne communicatie. Er is geen bewijs dat inspanningen direct gericht op het veranderen van een organisatiecultuur succesvol zullen zijn. Deze kans op succes wordt verhoogd door een zekere urgentie te creëren en het formuleren van een duidelijke strategische missie en/of visie. (Shah et al., 2006)

Op vlak van organisatiestructuur dienen in functie van een klantgeoriënteerde organisatie alle functionele activiteiten geïntegreerd te zijn en op één lijn geplaatst worden richting het leveren van superieure klantenwaarde. Zo worden eerst de klantennoden bepaald en wordt daarna pas het aanbod erop afgestemd. Een horizontale organisatiestructuur zou het beste zijn voor een klantenoriëntatie. Op die manier kan alle klanteninformatie optimaal worden uitgewisseld en eventueel verzameld worden in een centrale “database” (of ‘mentale database’ van de zaakvoerder bijvoorbeeld). Zo kunnen de organisatie en de werknemers blijvend inspelen op de individuele klantennoden. (Shah et al., 2006)

Vervolgens is een bedrijfsstrategie niet voldoende, maar is er ook een nood aan een specifieke klantenstrategie. Deze klantenstrategie bestaat eruit om het juiste product/dienst te matchen aan de vereisten van de klant. Optimale ‘matchmaking’ zal pas plaatsvinden als elke klant individueel

geanalyseerd wordt. Personalisatie (in de vorm van een persoonlijke aanpak) zal een superieure uitkomst hebben en winst creëren (Rust & Verhoef, 2005). Zo wordt het aanbod heterogeen, in plaats van homogeen voor alle klanten. Ook Kindström (2010) argumenteert dat organisaties hun capaciteiten dienen te ontwikkelen om relaties op te bouwen met klanten en de ontastbare waarde van hun dienstenaanbod te visualiseren, om zo op te rukken naar een dynamisch dienstenaanbod portfolio dat zich aanpast aan de veranderende klantennoden. (Shah et al., 2006)

Shah et al. (2006) reikt enkele oplossingen aan om deze uitdagingen concreet onder handen te nemen. Volgende drie punten zouden het management engageren om de klant steeds meer op de eerste plaats te plaatsen:

- Een enthousiaste nadruk leggen op de superieure kwaliteit van de diensten en klantenrelaties
- Tijd besteden aan het bezoeken van klanten en luisteren naar hun standpunt
- Nadruk leggen op de klant, maar ook op de markt en zijn problemen, trends, noden, behoeften, opportuniteiten...

(Day, 1999)

Ten slotte heeft een klantenoriëntatie een positieve invloed op innovatie in technische en administratieve gebieden van de organisatie (Srivastava, Shervani & Fahey, 1998). Zo kan de organisatie continu leren en verbeteren, en kan dit voortdurend 'uitgebuit' worden.

Ook werknemers spelen een belangrijke rol in het leveren van diensten, zoals onder andere blijkt uit de *'service profit chain'* die eerder werd besproken. Zo bepaalt de mate waarin dienstenwerknemers klantgeoriënteerd zijn voor een groot deel de klantentevredenheid, emotionele band en klantenbinding. Hennig-Thurau (2004) baseerde zich op vier dimensies van klantoriëntatie: technische vaardigheden, sociale vaardigheden, motivatie en bevoegdheid tot beslissen. Daaruit bleek dat de sociale vaardigheden en motivatie om de klantennoden te vervullen een grote invloed uitoefenen op de tevredenheid en verbondenheid van de klant en zodus ook toelaat stabiele relaties op te bouwen met de klant. (Hennig-Thurau, 2004) Vaak is technisch geschoold personeel in de elektrotechnische sector echter vooral techniekgericht en minder klantgericht.

Korczynski (2005) omschreef de vaardigheden die *'service workers'* dienen te bezitten. Hij baseerde zich op twee sleutelementen, evenals gezien bij Spenner (1990): complexiteit van de job en de speelruimte in het nemen van beslissingen van de werknemer.



In complexiteit van de job wordt voor het tastbare gedeelte van diensten (in het geval van deze masterproef: de installatie) geen verschil gezien tussen het aanbieden van dienstenwerk of andere types werk. Voor het ontastbare gedeelte ligt echter vaker de nadruk op het emotionele en esthetische aspect van deze dienstverlening. Deze ‘sociale vaardigheden’ bleven in literatuur echter vaak onbesproken, of bestempeld als persoonlijkheidskenmerken eerder dan specifieke vaardigheden. Zo worden de technische vaardigheden van een werknemer eerder als echte vaardigheden bestempeld, en worden de sociale vaardigheden vaker achterwege gelaten. ‘*Emotional labour*’ beschrijft het proces waarop werknemers hun gevoelens en expressies aanpassen tijdens interacties met klanten, collega’s en leidinggevendenden (Grandey, 2000). Korczynski (2005) merkt op dat de complexiteit van deze ‘*emotional labour*’ bij het uitvoeren van de job vaak niet erkend wordt.

De speelruimte in het nemen van beslissingen wordt sterk beïnvloed door de oriëntatie die de organisatie wenst aan te nemen. In deze masterproef ligt de focus op een klantgeoriënteerde organisatie. Voor deze oriëntatie zou de optimale aanpak gestructureerd worden door zowel een rationeel als een klantgeoriënteerd aspect. Het rationele aspect staat de werknemer toe te bepalen in welke mate het werk via “rigide” herhaalde procedures afgehandeld kan worden. Het klantgeoriënteerde aspect bepaald de mate waarin de werknemer deze taken aanpast naargelang verschillend klantgedrag. De vaardigheden van de werknemer zullen bepalen in welke mate hij/zij kiest tussen een resem aan ‘*emotional labour*’ rituelen (Bolton, 2004). (Korczynski, 2005)

Ten slotte beduidt Korczynski (2005) de invloed van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt betreffende deze vaardigheden. Zo kan men bijvoorbeeld stellen dat door een tekort aan technisch geschoolde arbeiders op de elektrotechnische markt de specifieke zoektocht naar arbeiders met hoge sociale vaardigheden misschien een stapje te ver gaat, en zijn trainingen ‘on the job’ mogelijks geschikter dan schifting bij aanwerving.

### **3.6.2. ‘Service Design’ principles**

Het boek “This is Service Design Thinking” toont veel verduidelijking in optimalisatie van diensten. ‘Service design’ is een manier om te innoveren in diensten. Het is een methode om de kwaliteit van diensten te verbeteren, zowel voor de gebruikers als de werknemers. Zo lijsten Stickdorn, Schneider, Andrews en Lawrence (2011) vijf principes voor ‘*service design*’ op: ‘*user-centred*’, ‘*co-creative*’, ‘*sequencing*’, ‘*evidencing*’ en ‘*holistic*’. Met behulp van deze principes wordt getracht het ontwerp van diensten te omkaderen.

Het ‘*user-centred*’ principe veronderstelt dat diensten moeten ontwikkeld worden door de ogen van de klant. Dit gebeurt met behulp van zogenaamde ‘*touchpoints*’, de aanrakingspunten waar klanten in

contact komen met de organisatie. Het doel van diensten is aan de noden van de klant te voldoen, wat als gevolg moet hebben regelmatig gebruikt te worden en aangeraden te worden (maar dit is vaak niet het geval). Om aan de noden van een klant te kunnen voldoen zijn inzichten over deze klant belangrijk. Een tool die hiervoor wordt aangereikt is onder andere een klanten personalia: dit zijn profielen van mogelijke klanten die het bedrijf zelf kan opstellen, een (fictieve) verpersoonlijking van haar ideale klanten die verder gaat dan enkel een statische omschrijving (Kusnitz, 2014). (Stickdorn et al., 2011)

Dit speelt in op de geïnformeerde klant met hogere verwachtingen, een tendens die Vormelek beschreef in 'Competenties van morgen', alsook met het feit dat bedrijven in de elektrotechnische sector steeds meer moeten 'meedenken met de klant'. (Vormelek, 2014)

Zo zei ook Pauwels (2016) dat de consument tegenwoordig enorm goed geïnformeerd is. Daarentegen ziet deze intelligente consument het bos door de bomen niet meer en komt er allerhande relevante informatie op hen af. Men krijgt te kampen met een informatie 'overload'. Dit moet allemaal gescreend worden en daar moet de consument met weten om te gaan. Zo ontstaat een zogenaamde 'consumer burn-out'. Als gevolg vereisen klanten steeds meer gidsende communicatie van de bedrijven uit, in plaats van de vastgeroeste verkoopsgedreven (eenduidige) communicatie. Ook op deze manier, onder andere met behulp van gidsende communicatie, moet door de ogen van de klant gekeken worden en aan hun noden worden voldoen. (Pauwels, 2016)

Deze 'gidsende communicatie' brengt ons naar het volgende principe: het '**co-creative**' principe. Hier is het van belang dat alle stakeholders betrokken zijn in het '*service design process*'. Stakeholders zijn onder andere het front-line personeel, back-office werknemers en managers. Ook niet-menselijke interfaces zoals automaten of websites kunnen stakeholders zijn. Integratie kan plaatsvinden door hen te betrekken in de creatie, voorziening en consumptie van een dienst. In plaats van een verkoopsgedreven communicatie waar iedereen de klant iets wil aansmeren, ligt hier de focus op het voldoen aan de noden van de zoekende consument en met behulp van goede service de klant hierin begeleiden (Pauwels, 2016). De eerste stap in dit creatieproces is het vinden van een gemeenschappelijke taal. Hierna volgt de nood aan ideeën, hoe een dienst te ontwerpen of verbeteren. De co-creatie maakt het mogelijk om als klant vroeg betrokken te geraken in het ontwikkelingsproces van de dienst. Hoe meer een klant betrokken raakt in dienstverlening, hoe groter de kans dat dit co-creatieproces zal leiden tot verhoogde loyaliteit en lange-termijn binding. Zo zeiden ook Vandermerwe en Rada (1988) hoe eerder een klant in contact komt met de dienstverlening, hoe loyaler die zich zal opstellen. Dit doet namelijk een dialoog en relatie ontstaan, waardoor de dienstverlener meer invloed kan uitoefenen op de beslissing en klantenloyaliteit kan behouden/behalen. Dus hoe eerder de consument op de hoogte is van het dienstenaanbod, hoe meer

invloed men kan uitoefenen op het beslissingsproces van de klant, en hoe meer kans op een lange termijn klantenrelatie. Het is dus in meerdere opzichten voordeliger om zo vroeg mogelijk het dienstenaanbod naar voren te schuiven. (Stickdorn et al., 2011)

Ook dit principe ligt in lijn met het ‘meedenken met de klant’. Zo kan kennis ingezet worden om optimaal oplossingen op maat van de klant aan te bieden. (Vormelek, 2014)

Na het ‘co-creative’ principe volgt ‘*sequencing*’. Hier wordt het belang van de visualisatie van de dienst benadrukt. Met andere woorden: een opeenvolging van de gerelateerde acties in de dienst visueel maken in een dienstentijdlijn. Hieruit kunnen inzichten komen zoals bijvoorbeeld het ritme waarop de dienst wordt toegepast, wat invloed kan uitoefenen op de gemoedstoestand van de klanten (de dienstverlening verloopt te snel of te traag, naar wens van de klant). Deze tijdlijn staat toe het dienstenproces te deconstrueren tot ‘*touchpoints*’ en zo een aangenaam ritme – in functie van de gemoedstoestand van de klant en de mate waarin het verhaal van de dienst gecommuniceerd wordt door elk touchpoint – te bepalen. (Stickdorn et al., 2011)

Dit principe zou bijvoorbeeld ingezet kunnen worden om tendens richting meer nazorg van de klanten aan te pakken en deze nazorg op een optimale manier op te volgen en in te plannen, alsook om proactief dienstverlening aan te bieden aan bepaalde klantengroepen (Vormelek, 2014).

Het ‘*evidencing*’ principe bestaat eruit de ontastbare diensten te visualiseren in termen van fysieke artefacten. Dit wordt ook ‘*service evidence*’ genoemd (bijvoorbeeld souvenirs na een vakantie, klein flesje shampoo na een kappersbezoek...). Het doel hiervan is de ervaring van de dienst te verlengen tot lang na de effectieve dienstverlening (dus in de post-service periode). Als men dit gegeven goed kan uitspelen, is er groot potentieel tot verhogen van loyaliteit bij de klanten en zullen klanten mogelijks sneller de dienst aanbevelen. Het toevoegen van een tastbare component aan een anders ontastbare dienst kan beter begrip vormen van wat zich achter de schermen afspeelt en kan leiden tot hogere appreciatie van de klanten. ‘*Evidencing*’ gaat soms samen met bepaalde touchpoints of processen binnen de dienstentijdlijn, bijvoorbeeld afrekeningen, e-mails, brochures, enzovoort. (Stickdorn et al., 2011)

In het geval van de elektrotechnische sector hang er in de meeste gevallen reeds een tastbare component vast aan de dienst die men aanbiedt: de installatie zelf.

Ten slotte is er nog het ‘*holistic*’ principe; de gehele dienstenomgeving moet beschouwd worden. Bijvoorbeeld de omgeving waar de dienstverlening plaatsvindt is van belang voor de individuele touchpoints en dienstmomenten. Alsook vanuit het perspectief van de dienstverlener: hoe dragen de

organisatie, cultuur, waarden en normen, structuur en processen... bij tot de dienstverlening? Dit alles wordt omschreven als de *'service mindset'*. (Stickdorn et al., 2011)

Hier werd reeds de nadruk op gelegd onder het vorige deel 'organisatie'. Zo argumenteert ook (Kindström, 2010): *"Companies need to focus on all areas of their business models in a holistic fashion, and not just change isolated elements."*

Al deze principes dienen in aanmerking genomen te worden bij het ontwerpen of verbeteren van een dienst.

### 3.6.3. Verbeterpunten

Steeds meer organisaties hebben tot doel klantgerichter te gaan werken, hier blijft echter nog de vraag hoe ze het best te werk gaan. In "Verrassen met field service" werden enkele stappen aangereikt waar verbeterpunten in de organisatie zouden kunnen liggen op hun weg naar servitization.

#### 1. "Stimuleer durf en ondernemerschap"

Dit verbeterpunt focust zich op de ruimte de organisatie voorziet om te innoveren. Hiermee bedoelt men dat medewerkers uit alle lagen van de organisatie gestimuleerd kunnen worden om na te denken over verbeteringen in de dienstverlening en een cultuur creëren waar dit mogelijk is. Dit betekent ook dat er ruimte moet zijn om fouten te maken, aangezien fouten en innoveren vaak hand in hand gaan. Fouten maken kost soms geld, maar om te komen tot unieke dienstverlening is dit noodzakelijk. Dit verbeterpunt kan gelinkt worden met het begrip *'thriving'*, zoals gedefinieerd door Glynn, Lant en Milliken (1994). (CTB, 2017)

*"A group, unit, or organization is thought to thrive when the collective is both learning and energized. Thriving collectives are not afraid to try new things, take risks, and learn from mistakes. They build capabilities (i.e. sets of routines) and new competencies from their learning. This collective capability can be used to respond to the demands of an unpredictable world. A thriving collective is also energized – energy which contributes to the collective capacity to cope with obstacles, challenges, setbacks and failures and to persist in their efforts."* (Glynn et al., 1994)

#### 2. "Maak resources vrij voor innovatie"

Het is belangrijk te erkennen dat klantenkennis voor een groot deel bij de dienstmedewerkers (zoals arbeiders) vandaan kan komen (Goh, 2002). Zij horen de verhalen en de wensen van de klant. Daarom zou ervoor moeten gezorgd worden dat er daadwerkelijk tijd is voor medewerkers om met innovatie aan de slag te gaan. Zo kunnen nieuwe concepten uitgewerkt worden en ideeën worden uitgeprobeerd. (CTB, 2017)

3. “Denk groot en denk na over de toekomst”

Een fundamenteel element in het verbeteren van het succes van de organisatie is een duidelijk omschreven visie en missie (Campbell & Yeung, 1991). Dit werd eerder reeds bevestigd door Shah et al. (2006). Hoe “groot” of “klein” de organisatie ook moge zijn, het is steeds aan te raden om na te gaan wat de bedrijfsdoelstellingen effectief zijn en te bedenken waar het bedrijf over een aantal jaar wil staan, waar de organisatie het verschil wil maken. Bekijk hier alle aspecten van het bedrijf: producten en diensten, het onderscheidend vermogen, enzovoort. (CTB, 2017)

4. “Identificeer quick wins”

Op korte termijn kunnen zogenaamde ‘quick wins’ ook het verschil maken. Het is dus zeker niet overbodig om ook op korte termijn te kijken waar ruimte voor verbetering is. (CTB, 2017)

5. “Start met focus en experimenteer”

Daar waar successen liggen, kan geleerd worden uit de ervaringen en kan op deze successen mogelijks verder gebouwd worden. (CTB, 2017)

6. “Zorg dat bedrijfsdoelstellingen geen risico lopen”

Als de organisatie klantentevredenheid hoog in het vaandel draagt, is het vanzelfsprekend dat hier het best niet al te grote risico’s in genomen worden. (CTB, 2017)

7. “Blijf bij uw leest”

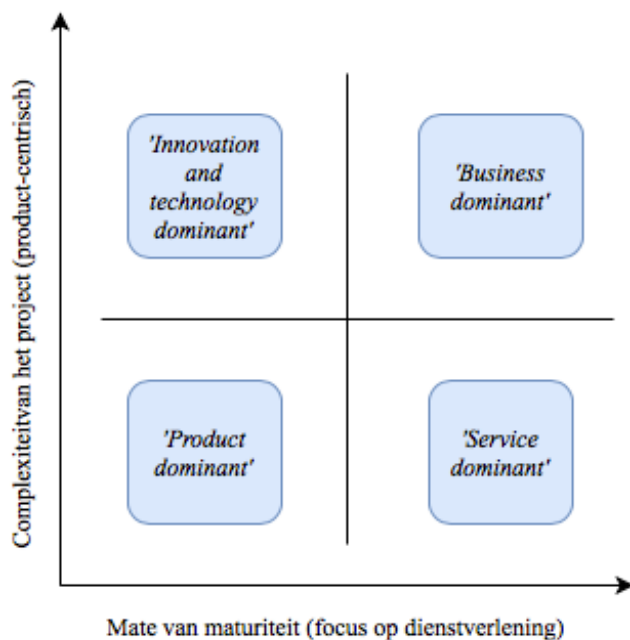
Er is een belangrijke afweging te maken tussen generalisatie en specialisatie (zoals eerder besproken). Ga daarom samenwerkingen niet meteen uit de weg, andere partijen kunnen mogelijks helpen om de organisatie tot snellere of betere dienstverlening te leiden. (CTB, 2017)

#### **3.6.4. Toekomstbeelden en routes voor installateurs**

In “Services in Project-based Firms – Four Types of Business Logic” analyseerden Wikström, Hellström, Artto, Kujala en Kujala (2009) de drijfveren en barrières voor organisaties om diensten te implementeren in het aanbod. Zo werden vier types ‘*business logic*’ geïdentificeerd volgens twee variabelen: de complexiteit van het project (product-centrische kijk) en de mate van maturiteit die de organisatie heeft in het leveren van diensten (focus op dienstverlening). Zie figuur 3.6.

- “*Product driven business logic*”: de belangrijkste drijfveer voor het toevoegen van diensten bij deze bedrijven liggen in lijn met de technologische aanpassing (naar nieuwigheden bijvoorbeeld) en optimalisatie (customisatie) van het finale systeem.
- “*Innovation and technology driven business logic*”: bij deze type organisaties bevinden zich grote mogelijkheden door bijvoorbeeld de aard en complexiteit van het systeem, wat bijgevolg opportuniteiten biedt betreffende innovaties.
- “*Business driven business logic*”: deze organisaties focussen zich op het bieden van voordelen en oplossingen, en overstijgen op deze manier vaak de klantenverwachtingen (door vroege betrokkenheid in het proces).
- “*Service driven business logic*”: dit zijn organisaties die vertrekken vanuit diensten eerder dan producten. Bijvoorbeeld studie bureaus, adviesbureaus... Dit type organisatie is dus niet door te trekken naar de bedrijven binnen de elektrotechnische sector waar deze masterproef over gaat.

**Figuur 3.6: Vier types 'business logic' in organisaties die op projectbasis werken**



**Bron: eigen samenstelling uit Wikström et al. (2009)**

Zo deden Wikström et al. (2009) ook enkele aanbevelingen voor deze type organisaties.

Om de maturiteit in dienstverlening te verhogen dienen de ‘*product dominant*’ organisaties te verschuiven van een productfocus naar een klantenfocus en zich intern te organiseren volgens klantensegmenten.

*'Innovation and technology dominant'* organisaties zouden meer moeten focussen op de ontwikkeling van de organisatie en haar bedrijfscultuur, om op die manier meer prioriteit te geven aan klantenbehoeften en –binding. Dit door middel van het aanmoedigen van een sterkere focus op klanten (intern) en ontwikkeling van projecten eerder dan ontwikkeling van technologie.

Voordelen van een *'business driven'* organisatie zijn dat de klantenverwachtingen vaak overtroffen worden door onder andere vroege betrokkenheid in het proces (zoals eerder gezien bij het *'co-creative'* principe van de service design principes) en de focus op het ontwikkelen van oplossingen. Kennis en haar grote variëteit zijn hier de drijfveer en maken totaaloplossingen mogelijk.

Deze vier types 'business logic' komen in grote mate overeen met de toekomstbeelden voor de installateur, zoals omschreven door OTIB (van den Tillaart et al., 2014). Deze toekomstbeelden zouden inspiratie kunnen bieden voor spelers binnen de installatiebranche om te kunnen "voorsorteren naar mogelijke rollen die ze in de toekomst wensen te vervullen" en kwamen tot stand met behulp van gedachtewisselingen tussen een aantal experts in de installatiebranche. (Wein & Willems, 2013)

- De 'installateur als integrator' focust op de klant en bezorgt totaaloplossingen op maat. Dit komt in grote lijnen overeen met een *'business driven'* organisatie.
- De 'installateur als creator' focust op product en innovatie, met andere woorden productleiderschap. Dit komt in grote lijnen overeen met een *'innovation and technology driven'* organisatie.
- De 'installateur als operator/provider' waarborgt de functionaliteit van de installatie en werkt dus onder andere met servicecontracten. Dit komt in grote lijnen overeen met een *'product driven'* organisatie.
- De 'installateur als assembler' focust op (minimalisatie van) de kosten en de prijs van de assemblage. Hier staat kostenleiderschap centraal, met andere woorden het realiseren van het werk tegen concurrerende prijzen.

(Wein & Willems, 2013)

### **3.7. Besluit**

Uit het theoretisch kader volgt hoe of waarom dienstverlening mogelijk is ingezet kan worden om klantenbinding te creëren. Zo moet de organisatie zich vormen rond een transactionele omgeving met veranderende klantenbehoeften. Diensten kunnen hier fungeren als basis waarrond deze verandering gebouwd kan worden.

Eerst werden de markt- en dienstenoriëntatie besproken. Binnen de marktoriëntatie is het doel een zekere marktintelligente te genereren door een kennis te ontwikkelen over de huidige en toekomstige behoeften van de klant, deze kennis te delen doorheen heel de organisatie en de gehele organisatie te engageren om op deze behoeften in te spelen. Zo wordt er georganiseerd met behulp van een kennis over de klantenbehoeften. Hier gaat de dienstenoriëntatie nog een stapje verder en oriënteert de organisatie zich met 'diensten' als centraal gegeven. De focus ligt op het streven naar 'service excellence', meer nadruk op ontastbare zaken zoals informatie, kennis, kunde, blijvende relaties, enzovoort. Het proces van uitwisseling staat centraal. (Kohli & Jaworski, 1990; Lytle & Timmerman, 2006)

Zo komt men bij servitization terecht. Dit is een strategie van waarde creëren door het toevoegen van service aan producten. Alsook wordt hier steeds meer gekeken naar de noden van de klanten als geheel. Tegenwoordig wordt de nadruk meer gelegd op het vervaardigen en behouden van een relatie met de klantenbasis met behulp van een breder aanbod, dus aanvullingen met diensten. Hieruit volgt de zoektocht naar bijkomende diensten die de klanten begeleiden in het maken van de juiste keuzes. Zo wordt het doel van de organisatie om de klant te ontzorgen en een houding in te nemen waarbij problemen proactief worden voorkomen eerder dan reactief worden opgelost. (Choong, 2001; Vandermerwe & Rada, 1988)

Vervolgens werd de waarde van diensten voor een bedrijf getoetst. Voordelen die kunnen volgen uit het aanbieden van (supplementaire) diensten zijn: het opbouwen van klantenloyaliteit, differentiatie, het vergroten en stabiliseren van de omzet en creatie van een bedrijfsimago. Andere waarde zit ook in het competitief differentiëren. Product en prijs worden tegenwoordig minder differentiërende factoren. Men merkt dat persoonlijke interactie, ondersteunende diensten en know-how gestaag de doorslag gaan geven. Hier is het nog belangrijk op te merken dat het dienstenaanbod van een bedrijf pas waarde creëert als het ook waarde creëert voor de klant. Zo dient bij dienstverlening een nauw, op vertrouwen gebaseerde relatie aangegaan te worden met de klant. Bij het adverteren/aanprijzen van de dienst moet de klant zich bewust zijn van de waarde die gecreëerd wordt voor hem. (Malleret, 2006; Ulaga & Eggert, 2006)

Uit de Service Profit Chain wordt besloten dat er een direct en sterk positief verband bestaat tussen (1) winst en klantenloyaliteit, (2) werknemersloyaliteit en klantenloyaliteit en (3) werknemerstevredenheid en klantentevredenheid. Ook blijkt dat een organisatie met een aanbod dat zeer product-intensief is moeilijker een band blijkt te creëren met de klant. Om meer afhankelijkheid te creëren tussen organisatie en klant maken organisaties onder andere gebruik van een vertrouwensband, om een rendabele lange termijn relatie aan te gaan met de klant. De aard van deze vertrouwensband is echter afhankelijk van de sector en individuele consument. Ook komt klantenbinding voort uit klantenloyaliteit, waar zowel klantentevredenheid en klantenvertrouwen een positief effect op hebben. Deze klantentevredenheid en klantenvertrouwen hebben evenals een



positief effect op mond-tot-mondreclame. (Garbarino & Johnson, 1999; Ranaweera & Prabhu, 2003; Sasser et al., 1997)

Het is van belang dat de organisatie inspanning doet in zijn geheel. Hier komen onder andere de organisatiecultuur, organisatiestructuur en klantenstrategie aan bod, alsook de dienstverlenende werknemers. (Shah et al., 2006)

De optimale en meest winstgevende organisatiecultuur blijkt een ‘marktcultuur’ die klanteninteresses eerst plaats (Deshpandé et al., 1993). Hier is het belangrijk dat werknemers begrijpen hoe klantgeoriënteerde gedragingen hen voordeel opleveren en de prestaties verbeteren. Een sterk management, doorzettingsvermogen en intense interne communicatie zijn ondersteunende factor voor succesvolle cultuurimplementatie. (Shah et al., 2006)

In de organisatiestructuur dienen alle activiteiten geïntegreerd te zijn en gericht op het leveren van superieure klantenwaarde. Zo moeten eerst de klantennoden bepaald worden en dan pas wordt het aanbod erop afgestemd. Een horizontale organisatiestructuur is het beste voor een klantenoriëntatie: dit verzorgt een optimale uitwisseling van klanteninformatie zodat organisatie en werknemers blijvend kunnen inspelen op individuele klantennoden. (Shah et al., 2006)

Vervolgens is er nood aan een specifieke klantenstrategie: het juiste product of dienst matchen aan de vereisten van de klant. Hier is het dus optimaal als elke klant individueel geanalyseerd wordt. (Shah et al., 2006)

Tips om de klant organisatorisch beter op de eerste plaats te stellen zijn onder andere een enthousiaste nadruk leggen op de superieure kwaliteit van de diensten en klantenrelaties, tijd besteden aan het bezoeken van klanten en luisteren naar hun standpunt en naast de nadruk op de klanten ook kijken naar de markt en zijn problemen, trends, noden, behoeften en opportuniteiten (Day, 1999).

Bij werknemers blijken de sociale vaardigheden en de motivatie om klantennoden te vervullen de grootste invloed uit te oefenen op de tevredenheid en verbondenheid van klanten. Dit laat dus toe stabiele relaties op te bouwen. De complexiteit van ‘*emotional labour*’ wordt echter vaak onderschat. (Korczynski, 2005)

Hierna werd voor optimalisatie van diensten beroep gedaan op de vijf principes van Service Design: ‘*user-centred*’, ‘*co-creative*’, ‘*sequencing*’, ‘*evidencing*’ en ‘*holistic*’. Binnen deze principes zou het ontwerp van diensten optimaal verbeterd kunnen worden in functie van de klant én de werknemers. (Stickdorn et al., 2011)

Ten slotte werden enkele verbeterpunten en toekomstbeelden voor de installateurs geschetst, namelijk de installateur als integrator, creator, operator/provider of assembler. Deze rollen kunnen de installateurs inspiratie bieden over de positie die ze in de toekomst wensen in te nemen. (Wein & Willems, 2013)

## 4. Onderzoeksmethode

In wat volgt zal de methodologie van het onderzoek nader toegelicht worden. In het eerste deel wordt het onderzoeksopzet besproken. Hierna worden de procedure en steekproeftrekking kort toegelicht. In het laatste deel komen de stappen van analyse, met geldigheid en betrouwbaarheid, aan bod.

### 4.1. Onderzoeksopzet

Deze masterthesis vertrouwt op een kwalitatief onderzoeksopzet met diepte-interviews bij zaakvoerders of sales-/marketingverantwoordelijken van het elektrotechnisch bedrijf. De keuze voor dit onderzoeksopzet kan gemotiveerd worden vanuit het feit dat het in eerste instantie om een explorerende studie gaat. Er wordt getracht inzicht te verwerven over de individuele ervaringen of percepties van de geïnterviewde. Bovendien zijn er over de elektrotechnische sector weinig studies te vinden, dit vraagt naar een onderzoeksmethode die meer open en flexibel is, in die zin dat de onderzoeker op die manier mogelijks antwoorden kan krijgen waarop niet geanticipeerd kon worden door voorafgaand literatuuronderzoek. Het explorerende karakter van het onderzoek maakt echter wel dat de resultaten niet te veralgemenen zullen zijn over een populatie. (Mack, Woodsong, MacQueen, Guest & Namey, 2005)

Voor data-verzameling werd in deze masterproef gekozen voor diepte-interviews of semigestructureerde interviews. De onderwerpen en belangrijkste vragen liggen in grote lijnen vast binnen dit type interview, maar de interviewer heeft wel de vrijheid om van vraagvolgorde en vraagformulering af te wijken (dit in tegenstelling tot een volledig gestructureerd interview). (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005) De onderwerpen en belangrijkste vragen van het diepte-interview zijn vastgelegd in een interviewschema (bijlage 2). Het schema werd vooraf opgesteld overeenkomstig met de onderzoeksvragen en een greep bevindingen uit de literatuurstudie. Met behulp van open vragen en doorvragen wordt getracht zoveel mogelijk informatie te verkrijgen die zo gedetailleerd mogelijk is. Het doel van het interview is niet per se gericht op het ontwikkelen van een gefundeerde theorie, maar eerder ter illustratie van verschillende perspectieven (empirische verkenning).

De opstelling van de vragen werd gebaseerd op een vast schema zoals beschreven in “Wetenschappelijk economisch werk: van onderzoeksopzet tot rapportering” door Verboven (2014). Het interview vat aan met een inleiding of “warming-up” waarin vragen gesteld worden om de interesse op te weken en het doel van onderzoek duidelijk te maken met behulp van open vragen. Vervolgens volgt de kern van het interview, of de “corpus”. Hier worden vragen gesteld specifiek in functie van het onderzoek, om de nodige informatie te bekomen. Dit wordt ondersteund door zogenaamde ‘funnel-systemen’ en doorvragen. Een funnel-systeem is een manier van werken waarbij eerst de meer algemene vragen gesteld worden en afgesloten wordt met het bijzondere. Zo worden

eerst vragen gesteld naar de bekendheid met het probleem, vervolgens komen er open vragen over de algemene overtuiging van de geïnterviewde, hierna wordt gevraagd naar specifieke deelaspecten van het probleem en ten slotte achterhaalt de interviewer 'het waarom' van de overtuiging. In het slot van het interview wordt gestreefd naar een vlotte afronding. (Verboven, 2014)

## **4.2. Procedure**

Er werd gekozen voor een niet-aselecte, doelgerichte steekproef. Zo werd er een afbakening voorzien binnen vier werkdomeinen in de elektrotechnische sector: (1) warmtepompen en koeltechnieken, (2) domotica, (3) algemeen elektro-installateur en (4) beveiliging. Deze werkdomeinen werden gekozen omdat de installateurs die de studie tracht te adviseren omtrent dienstverlening zich binnen deze domeinen bevinden. Bovendien werden deze domeinen geselecteerd op basis van hun kenmerken of ervaring binnen het onderzoek. Het doel van de masterproef en de vorm van de steekproef hebben tot gevolg dat het onderzoek niet tracht tot een veralgemening te komen, louter om het onderwerp met meer diepgang te benaderen.

Er werd door VOLTA een lijst met bedrijven in de elektrotechnische sector in Vlaanderen voorzien die konden gecontacteerd worden (bedrijven uit paritair subcomité 149.01). Naar deze bedrijven werd een algemene mail verstuurd waarin gepolst werd naar de interesse om deel te nemen en het doel van de masterproef verduidelijkt werd. Hier kwam echter weinig respons op, dus werden de bedrijven vervolgens telefonisch gecontacteerd met de vraag naar interesse om mee te werken. Dit was voor het merendeel van de bedrijven geen probleem, waarna een afspraak werd vastgelegd voor een semigestructureerd diepte-interview. De interviews vonden plaats in het bedrijfsgebouw van de geïnterviewde. Op de dag van de afspraak werd ter plaatse gegaan en werd het interview afgenomen, die alsook digitaal werden opgenomen. De duur van een interview varieerde tussen 45 minuten en 70 minuten.

In totaal werden er 31 bedrijven gecontacteerd. Hier bleven negen effectief geïnterviewde bedrijven over. Dit omdat sommige bedrijven niet wensten deel te nemen, of omdat ze niet aan de vooropgestelde vereisten voor deelname voldeden. Onder deze vereisten viel onder andere het feit dat ze B2C te werk gingen. De functie van de geïnterviewde was zaakvoerder of sales-/marketingverantwoordelijke omdat zij het meest bekwaam geacht werden op de vragen een grondig antwoord te bieden. In sommige gevallen werd vooraf een leidraad van de vragen doorgemailed om op die manier bij de juiste persoon binnen het bedrijf terecht te komen die het best antwoord kon bieden op de vragen tijdens het interview. De algemene regel over steekproefgrootte bij diepte-interviews stelt dat als dezelfde verhalen, thema's, problemen en onderwerpen ter sprake komen door de participanten (geïnterviewden), een voldoende grote steekproefgrootte bereikt is. (Boyce & Neale, 2006)

Het opstellen van de vragen voor de interviews werd gebaseerd op de structuur die werd gehanteerd voor het theoretisch kader. Zo werd eerst getoetst bij de bedrijven naar hun ervaringen met de veranderende transactionele context (de veranderende klant). Vervolgens volgden vragen over hoe bedrijven hierop trachten in te spelen en een zekere vorm van klantenbinding poogden te verkrijgen (al dan niet door het inzetten van extra diensten). Dit volgt uit de markt- en dienstenoriëntatie, evenals servitization en de service profit chain. Hierna werd gevraagd naar de types dienstverlening waarin de bedrijven geëngageerd zijn, evenals het 'waarom' van deze dienstverlening (de waarde van de diensten voor het bedrijf). Aansluitend werd de organisatie van het bedrijf in functie van de diensten getoetst, zoals onder andere de functies van werknemers en interne communicatie. Tevens werd ook de communicatie van het bedrijf bevraagd, dit louter om te toetsen hoe de bedrijven klanten verwerven en zich profileren.

Hieruit resulteerde een interviewschema voor de semigestructureerde interviews. Indien tijdens het interview iets vermeld werd dat in lijn lag met de literatuurstudie, werd hier telkens even bij stilgestaan en eventueel dieper op in gegaan. Het interviewschema is te vinden in bijlage 2.

Zie ook de coderingsmatrix (tabel 4.1) voor verdere toelichting van de structurering van onderwerpen en thema's die werden aangehaald tijdens de interviews.

### **4.3. Data-analyse**

In data-analyse gebeurde de eigenlijke verwerking van tekstuele data. De data-analyse van de diepte-interviews gebeurde volgens groepering van bepaalde thema's die aangehaald worden in de interviews. Om een overzicht te krijgen van de grote hoeveelheid informatie die verkregen werd in de interviews, werden de interviews – die tevens digitaal werden opgenomen – gecodeerd. Dit gebeurde aan de hand van transcripties. Transcriberen gebeurt om het interview zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te houden voor de verwerking en analyse (dit wil dus ook zeggen een grotere betrouwbaarheid). In dit geval werd gekozen voor samenvattend transcriberen, daar twijfelingen of pauzes in de antwoorden geen indicatoren zijn voor bevindingen in het onderzoek. Hierna werd eerst open gecodeerd (inductieve methode), vervolgens werden deze transcripten axiaal gecodeerd volgens thema's of categorieën. (Boyce & Neale, 2006) Hiervoor werd het programma NVivo11 gebruikt, een software voor kwalitatieve analyse. Eerst werd aan tekstfragmenten uit de getranscribeerde interviews bepaalde labels toegewezen ('nodes' in het verwerkingsprogramma). Hierna werd axiaal gecodeerd en werden de labels gestructureerd volgens overkoepelende thema's. Zie tabel 4.1 (coderingsmatrix), alsook bijlage 4 (codeboom) voor de link met de onderzoeksvragen.

**Tabel 4.1: Coderingsmatrix**

<i>Code 1</i>	<b>Klanten</b>
Omschrijving	Bevindingen die kunnen geplaatst worden binnen de transactionele omgeving en hoe bedrijven hier verandering in de klant merken.
Nodes	Geïnformeerde klant, kort op de bal spelen, totaaloplossing, veeleisende klant
<i>Code 2</i>	<b>Klantenbinding</b>
Omschrijving	Hoe trachten bedrijven in te spelen op de veranderende behoeften van de klanten, op welke manier komt een zekere klantenbinding tot stand?
Nodes	Klantenvertrouwen, persoonlijk contact
<i>Code 3</i>	<b>Intern</b>
Omschrijving	Hoe organiseren bedrijven zich intern naar deze veranderende transactionele omgeving (veranderende klantenbehoeften) en diensten?
Nodes	Capaciteit, service techniek, toekomstvisie/strategie, uitbesteding of samenwerking, verkoop skills, werknemers interne communicatie, zaakvoerder functie
<i>Code 4</i>	<b>Diensten</b>
Omschrijving	Op welke manieren worden de klantenbehoeften momenteel vervuld, welk dienstenaanbod is aanwezig?
Nodes	Advies en ontwerp, extra service, interventies, nazorg, proactief advies
<i>Code 5</i>	<b>Communicatie</b>
Omschrijving	Hoe verloopt de (marketing)communicatie van het bedrijf, hoe wordt aan klantenverwerving gedaan?
Nodes	Mond-tot-mond reclame, persoonlijk contact, promo

**Bron:** eigen samenstelling.

## 5. Resultaten

Doorheen de interviews met de marketingverantwoordelijken, sales of zaakvoerders van de bedrijven werd getracht een antwoord te vormen op de vooropgestelde onderzoeksvragen.

Eerst werden de antwoorden op de vragen uit de diepte-interviews gestructureerd met behulp van labels ('nodes' in het verwerkingsprogramma NVivo). Deze labels werden vervolgens gestructureerd in thema's (zie codeboom bijlage 3). Om een antwoord te bieden op de (sub)vragen "*Waarom merken we de trend dat bedrijven van product steeds meer op diensten gaan focussen?*" en "*Is er een link tussen deze dienstverlening en loyaliteit van klanten?*" worden de percepties naar de markt en klanten toe getoetst, eveneens de manier van aanpak en effecten op loyaliteit. Voor (sub)vraag "*Op welke manier worden diensten momenteel aangeboden?*" wordt getoetst naar de interne werking van de bedrijven in functie van die dienstverlening. Vervolgens wordt een overzicht van de huidige types en vormen dienstverlening neergezet om antwoord te bieden op (sub)vraag "*In weke vormen komen deze diensten voor?*". Tot slot wordt voor (sub)vraag "*Hoe wordt over deze diensten gecommuniceerd?*" getracht inzicht te verwerven in de manier waarop elektrotechnische bedrijven aan marketingcommunicatie of profilering doen.

Ten slotte zullen de resultaten uit de interviews getoetst worden aan enerzijds de bevindingen rond tendensen in de elektrotechnische sector en anderzijds de bevindingen uit het theoretisch kader. Hiertoe wordt de vraag gesteld hoe de diensten kunnen geoptimaliseerd worden en wordt getracht enkele concrete handvaten aan te reiken.

### 5.1. Klantenloyaliteit en dienstenaanbod

#### 5.1.1. Klanten

Zes bedrijven gaven aan een duidelijk verschil te merken in de verwachtingen van de klant, namelijk dat de klant veeleisender geworden is. Dit kan in verschillende vormen naar tot uiting. Zo gaf het merendeel van de bevroagde bedrijven aan dat de klant verwacht dat men veel korter op de bal speelt (alsook zes bedrijven). Hiermee wordt bedoeld dat de tijd tussen het aanreiken van een offerte en het beginnen "monteren" van de installatie erg snel moet gebeuren. Dit is echter niet bij alle bedrijven even voor de hand liggend. Zo gaf een bedrijf aan dat ze minder kort op de bal kunnen spelen dan vroeger door de groei van de onderneming, waardoor ze minder wendbaar zijn. Een ander bedrijf gaf dan weer aan dat hun groei het net toelaat zich flexibeler op te stellen ten opzichte van de klant. Deze wendbaarheid zou sterk op de proef gesteld worden door de capaciteit: men moet mensen ter beschikking hebben om de werken uit te voeren en dit is vaak een probleem dat kort op de bal spelen niet altijd toelaat, in combinatie met de overgrote vraag op de markt.

Twee andere bedrijven merken echter veranderingen richting de ‘geïnformeerde’ klant, wat in tegenspraak gaat met de veeleisende klant waarbij men kort op de bal moet spelen.

*“We merken op de particuliere markt dat dit een zeer ‘vergelijkende’ markt is. De tijd van ‘we gaan naar iemand, we zijn er zeker van en we gaan ermee in zee’ is wel gepasseerd denk ik. Nu zijn de tijden van het internet en te vergelijken en kijken waar het beste is. Je merkt ook wel aan de aanvragen van de offertes dat men daar snel met begint. Dat het bouwproces niet altijd voor binnen de maand is. (...) We staan bijvoorbeeld op verschillende beurzen, daar kan ik me niet van de indruk ontdoen dat daar toch 80% is die eens ‘gewoon komt kijken om te informeren’ al ruim genoeg op voorhand” – Participant I*

Meerdere bedrijven meldden tevens dat de mogelijks hogere verwachtingen van de klant zich ook uiten in het verwachten van totaaloplossingen. Dit kan beschouwd worden als een andere vorm waarin de veeleisendheid van de klant tot uiting komt en ligt ook in lijn met het ‘kort op de bal spelen’. De klant zou volgens een aantal bedrijven verwachten dat er bijvoorbeeld bij nieuwbouw een vlotte overgang is van de ene installateur naar de andere. Alsook valt dit binnen het concept ‘ontzorgen’ van de klant. Deze ‘extremere’ totaaloplossingen zouden mogelijk gemaakt kunnen worden door goede samenwerkingen onderling. Hier wordt onder ‘dienstenaanbod’ verder op in gegaan.

### **5.1.2. Klantenvertrouwen**

Deze “veranderingen” van de klant hebben tot gevolg dat meerdere bedrijven erop staan om (nog meer) persoonlijk in contact te komen met de klant. Op die manier kunnen de wederzijdse verwachtingen optimaal in lijn gelegd worden.

*“Er worden bijvoorbeeld plannen opgestuurd door architecten om prijzen op te vragen, dan bel ik naar de architect of ik rechtstreeks contact kan hebben met de klant. Als die zegt neen, dan vliegen de plannen meteen de vuilbak ik. Ik wil met de klant rechtstreeks aan tafel zitten.” – Participant B*

Een reden hiervoor is dat de bedrijven zo beter kunnen achterhalen wat de klant effectief wil. Dit wordt bij C bijvoorbeeld gedaan aan de hand van een checklist. Er worden een aantal vragen gesteld over wat de klant in gedachten heeft en over zaken die de klant mogelijks vergeten is (proactief advies). Dit beduidt de adviserende rol van de installateur. Op basis hiervan wordt erna meestal de offerte opgesteld.

*“Als het gaat over de beveiliging van de woning gaan we altijd ter plaatse. Dat is een van onze paradepaardjes. Je kan moeilijk vanop afstand zien wat er moet gebeuren.” – Participant E*

*“Stel dat ik bij u in uw woning kom en je hebt geen alarm, dan ga ik het wel voorstellen. Want bij het plaatsen van elektriciteit ben je dan toch aan het slijpen en kappen en kan je misschien ineens de bekabelingen steken. Daarvoor moet het alarm niet meteen gekocht worden. Een bekabeld systeem is goedkoper dan een draadloos alarmsysteem, dan kan je beter nu ineens investeren in het leggen van de kabels en binnen twee jaar bijvoorbeeld het systeem zetten wanneer het budget het wel toelaat.”* – Participant B

Enkele bedrijven beweren ook dat dit persoonlijk contact kan ingezet worden om ‘voorsprong’ te behalen ten opzichte van de concurrentie. In zekere zin kan het sommige bedrijven zelfs (in hun ogen) een concurrentieel voordeel bezorgen.

*“Eigenlijk komt het er gewoon op neer dat we heel snel persoonlijk contact hebben. (...) Voor mij is dat ook belangrijk want ik merk dat als de mensen met ons gesproken hebben, dat we al een stapje voor staan op collega’s. (...) Er wordt vertrouwen geschept door persoonlijk contact.”* – Participant C

*“Op het moment zelf krijg je face-to-face wel een respons, die respons kan je verwerken en daar kan je op inspelen. Als je dat niet kan doen loop je eigenlijk al een stukje achter. Voorkeur gaat dus zeker altijd uit naar persoonlijk contact.”* – Participant D

Uit dit (wederkerend) persoonlijk contact blijkt toch vaak klantenvertrouwen te ontstaan. Er wordt vertrouwen gecreëerd door persoonlijk contact. Bij zes bedrijven werd persoonlijk contact aangehaald als drijfveer voor een sterkere relatie met de klant. Zo wordt het geven van advies (ook buiten het vakgebied) door de klant dikwijls erg geapprecieerd. Denk maar aan het voorbeeld dat werd gegeven door de participant van B, die proactief voorstelt aan de klant om de bekabeling voor beveiligingssysteem reeds te leggen.

Een aantal bedrijven gaven aan dat de contactpersonen (bijvoorbeeld verkoop) gaan fungeren als vertrouwenspersoon voor de klant. Dit werd bijvoorbeeld aangehaald door de participanten van bedrijven in beveiliging. Zij beweren dat dit eigen is aan het aanbod.

*“Aangezien security wel een vertrouwenskwestie is, is het wel vaak een hechte relatie. In security ga je ook zien dat je geen groot verloop hebt van klanten.”* – Participant A

*“Ik ben toch wel een vertrouwenspersoon, het gaat om beveiliging, het is niet dat wij een kilogram appels verkopen natuurlijk.”* – Participant E

Ook kan klantentevredenheid leiden tot een vertrouwensband, volgens D. Hier werd ‘klantenvertrouwen’ als drijfveer aangegeven, waartoe de latere samenwerking efficiënter zou lopen.



*“Ook naar werking creëer je een vertrouwensband dus dat werkt eigenlijk vlotter, in het begin moet je dat overwinnen en het vertrouwen winnen van een klant, meer moeite voor doen. Als de vertrouwensband er is weten beide partijen wat je aan elkaar hebt dus dat werkt ook vlotter.”* - Participant D

Deze vertrouwensband biedt uiteraard mogelijkheden tot extra diensten. Hier wordt later verder op ingegaan onder ‘dienstenaanbod’.

### **5.1.3. Werknemers**

Voor optimale dienstverlening gaven twee bedrijven aan actief te werken aan de interne communicatie naar werknemers toe. Zo wordt er actief gewerkt aan de cultuur, om de klant optimaal te bedienen.

*“We geven dit ook door naar onze mensen: ‘dit is hetgene waarvoor we staan’. We zijn ons ervan bewust, we hebben in het begin van het jaar ook samengezeten met de mensen om ter herhaling nog te zeggen wat voor ons belangrijk is. (...) We gaan daarin sturen, we willen dit op een continue manier doen, op een correcte manier en altijd met een glimlach. (...) We horen het graag van de klant dat we goede gasten hebben gestuurd, we halen er voldoening uit.”* – Participant C

*“We hebben maandelijks een ‘training academy’ voor de techniekers, waar ze een heel aantal technische zaken leren, maar er wordt ook de klemtoon gelegd op de communicatie naar de klant toe. Naar klantvriendelijkheid, daar scoren we wel hoog op.”* – Participant A

Deze interne communicatie komt ook voor in de vorm van proactief advies. Twee bedrijven gaven aan dit actief te stimuleren bij de werknemers (C en G).

*“Dit wordt ook duidelijk meegegeven naar ons personeel, als ze iets zien of opmerken en ze dat aan de klant kunnen zeggen, dan vinden ze dat ook leuk dat we eraan gedacht hebben. De werknemers hebben zeker de toestemming zo’n dingen te zeggen tegen de klant, proactief.”* – Participant C

Drie bedrijven gaven aan dat dit zeker nog een werkpuntje is in hun bedrijfsvoering (E, H en I).

Voor het inzetten van werknemers voor specifieke diensten zoals ‘onderhoud en interventie’ maken drie bedrijven een specifieke opdeling. Dit zijn tevens ook de bedrijven die de meeste arbeiders in dienst hebben. Zij maken bij hun werknemers de opdeling tussen arbeiders voor ‘onderhoud en interventie’, en arbeiders voor ‘projectwerk’. Voordelen die ze hiervoor aanhalen zijn onder meer dat

dit de planning een stuk efficiënter maakt. Zo zijn arbeiders voor projectwerk vaak langere periodes ingepland op eenzelfde opdracht en doen arbeiders voor onderhoud en interventie soms meerdere opdrachten per dag. Dit zou dienstverlening naar de klant toe ook een stuk efficiënter kunnen maken, omdat interventies op die manier bijvoorbeeld sneller kunnen gebeuren. Twee bedrijven gaven aan al uitvoerig bekeken te hebben om deze opdeling ook door te voeren. Hier merken ze wel capaciteitsbeperkingen.

Eén bedrijf verklaarde hier geen specifieke nood voor te voelen (I). Als reden werd hiervoor aangegeven dat als vakmensen zoveel verscheidene zaken moeten kennen, ze geen “specialisten” meer zijn.

Nadelen die werden aangehaald voor deze vorm van werken waren dat de arbeiders mogelijks minder voldoening zou halen uit zijn job, de generalisatie-specialisatie kwestie of het feit dat de portefeuille zo'n vorm van generalisatie niet toelaat.

#### **5.1.4. Dienstenaanbod**

In dit onderdeel gaven de bevraagde bedrijven meerdere voorbeelden van uitbreidingen aan hun dienstenaanbod. Dit kwam in vormen zoals nazorg, interventies, ontwerp, totaaloplossingen, extra service, (proactief) advies...

##### Nazorg

Nazorg kan in verschillende vormen komen. Zo kan het bestaan uit onderhoud, herprogrammatie, opvolging na verkoop, enzovoort.

Uit de interviews blijkt dat onderhoudscontracten dikwijls productgerelateerd zijn. Bij het werkdomein beveiliging dient bijvoorbeeld de opmerking gemaakt te worden dat onderhoud van inbraakbeveiliging verplicht is in de Belgische wetgeving. De particulier mag kiezen om dit onderhoud zelf uit te voeren, maar dit wordt in de praktijk weinig toegepast waardoor de bedrijven hiervoor meestal worden ingeschakeld. Bij beveiliging is er naast een onderhoudscontract ook vaak de optie een meldkamercontract te nemen. Indien een klant van E een onderhoudscontract vastlegt, worden langere garanties aangeboden (vijf jaar in plaats van de verplichte twee jaar).

Ook bij warmtepompen en koeltechnieken is onderhoud gebruikelijk. Enkel bij algemene elektriciteitswerken leek onderhoud voor bepaalde bedrijven minder gebruikelijk.

Voordelen van een jaarlijks onderhoud zijn dat de installatie op regelmatige basis wordt opgevolgd en er zich op die manier minder problemen vormen als de installatie jaarlijks wordt nagekeken. E gaf aan

dat kosten van interventie bij problemen die zich voordoen bij installaties waarop geen onderhoud werd gehouden vaak de onderhoudskosten wel te boven gaan.

G gaf aan onderhoudswerken te gebruiken als solide basis. Op die manier weten ze vooraf hoeveel omzet ze zullen draaien en op hoeveel tijd, dit biedt een grote zekerheid. Projectwerk biedt hier minder zekerheid (lees: kort op de bal spelen).

Zo vertelde ook H dat verscheidene onvoorspelbaarheden die zich voordoen bij projectwerk, uitgeschakeld worden bij onderhoud en herstellingen. Voorbeelden zijn capaciteitsproblemen, tekort aan tijd om offertes op te volgen, materiaal dat stuk is, enzovoort.

Binnen het werkdomein domotica is onderhoud ook geen uitzondering. Vaker wordt bij domotica echter nazorg gedaan in de vorm van herprogrammatie. C uitte wel de nood tot afbakening hierbij. Zo zou herprogrammatie kunnen afgebakend worden met twee initiële programmaties die inbegrepen zijn in de prijs en verdere aanpassingen zouden aangerekende kunnen worden.

Ook bedrijf E merkte dit bij opvolging na verkoop.

*“Nadien probeer ik altijd nog eens te bellen naar de klant. (...) Het is een beetje een nadeel als je dit doet, mensen vinden altijd wel iets. (...) Vaak is het ‘ja alles is goed, maar...’. Reden waarom ik toch nog eens bel is om correcte opvolging te hebben.”* – Participant E

Deze vorm van nazorg (opvolging) wordt ook door andere bedrijven gehanteerd, aangezien dit niet per se productgerelateerd hoeft te zijn. Zo doen ook C, H en I inspanningen betreffende deze nazorg.

*“Nu is het meer en meer het geval dat de opdracht gedaan is en dat we dan kijken wat we meer kunnen aanbieden. Nadruk en focus komt daar meer en meer op te liggen, op de nazorg van klanten.”* – Participant I

### Interventies

*“Een particulier dat in nood zit belt gewoon. Dan moet je er uiteraard op in spelen.”* – Participant B

Bij **interventies** spelen klantenverwachtingen een grote rol. Hogere verwachtingen worden gevoeld door de internetcultuur (iets bestellen en het moet er de volgende dag al zijn), volgens C. De hoge(re) verwachtingen van klanten leiden volgens bedrijven ook tot een nood aan snellere interventies. C gaf aan dat een klant die belt en meldt dat het ‘niet zo dringend’ is, vaak nog wel dezelfde dag bedoelt. Dit bevestigden ook F en H.

*“Als je vandaag niet meer komt moet je soms nooit meer komen.”* – Participant H

Zo kan bijvoorbeeld aanbod van een zogenaamde ‘24u service’ maken dat het bedrijf ten alle tijde bereikbaar is. Maar ook zonder dit platform zouden klanten zich steeds minder geremd voelen om op ongewone uren te bellen (volgens B).

Snelle interventies bieden mogelijks wel mooie vooruitzichten voor klantenloyaliteit.

*“Als je iemand kan bellen en een halfuur later staat er iemand om je binnen te laten, als je dan in de toekomst gaat denken aan beveiliging, zullen ze wel eerst aan ons denken dan aan een concurrent die ze bijvoorbeeld niet wakker kregen.”* – Participant E over nachtelijke interventie bij buitengesloten klant.

### Ontwerp en advies

Alle bevroegde bedrijven wisten te vertellen dat advies voor verkoop een terugkerende dienst is die men aanbiedt aan klanten. Dit zou kunnen beschouwd worden als een vaste waarde voor de installateurs. Samenzitten met de klant en bepalen wat hij/zij wil, overlopen of de klant niets over het hoofd heeft gezien, ter plaatse gaan voor advies op maat, het opstellen van steeds gedetailleerdere offertes... zijn allemaal zaken die door de geïnterviewde bedrijven werden aangehaald. Dit werd eerder besproken onder ‘klantenvertrouwen’.

Er werd tevens ook door enkele bedrijven vermeld dat men probeert zo vroeg mogelijk samen te zitten met de klant, omdat men op die manier het gevoel heeft dat zowel de relatie met de klant als het uiteindelijke resultaat van de werken hier positief uitkomen.

### Extra service

De vertrouwensband die eerder werd vermeld creëert op een bepaalde manier ook extra diensten. Zo breidde C zijn dienstenpakket uit met onder andere hardware aansluitingen... niet zozeer omdat ze dit actief wilden implementeren (ze zijn er ‘in gerold’), eerder omdat ze merkten dat dit de klant in grote mate ‘ontzorgt’ en comfort biedt, zo bleek dat er wel vraag naar was.

*“(...) verwachten dat we aanvraag doen bij Eandis voor aansluiting van elektriciteit... dit gebeurt omdat we op vertrouwensband werken, niet per se om meteen te proberen verkopen. Dat is niet onze core business. De kennis die we kunnen doorgeven aan de klant geeft hen wel vertrouwen of laat een goede indruk achter.”* – participant C.

Zo hebben klanten van C minder vertrouwen in bedrijven zoals Belgacom en Eandis, en vertrouwen ze op C om de aansluiting van het internet of de elektriciteit zo efficiënt mogelijk verloopt. De combinatie van het gebrekkige vertrouwen in de voorzieningsbedrijven en grote vertrouwen in de

installateur, hebben geleid tot deze soort nieuwe dienst. Dit is zo tot stand gekomen door het duidelijk maken aan de klant dat ze vrij staan bepaalde zaken zeker nog achteraf te vragen.

Zo geeft ook E na installatie een ‘support emailadres’ door aan de klanten. Naar dat emailadres mogen ze altijd mailen met bijkomende vragen of onduidelijkheden. Vaker wordt echter toch de verkoper of contactpersoon gecontacteerd wegens de vertrouwensband die werd opgebouwd tijdens verkoop en installatie.

A heeft als extra service onder andere ‘remote diensten’ aan te bieden aan haar particuliere klanten. Dit laat het bedrijf toe om interventies vanop afstand te doen, wat uiteraard een grote kostenbesparing is voor zowel het bedrijf als de klant.

Een ander voorbeeld van extra diensten dat onder andere H aanbiedt, is de garantie dat de klant drie jaar na installatie kosteloos beroep kan doen op het bedrijf. Dit staat los van hetgeen dat het bedrijf voordien heeft voorzien (het bedrijf is werkzaam binnen verschillende werkdomeinen) en wordt soms ingezet om de klant over de streep te halen voor de initiële verkoop.

#### Proactief advies

Proactief advies heeft tot doel het creëren van een meerwaarde in de ogen van de klant, met als uiteindelijke doel het ‘ontzorgen’ van deze klant. Dit kan door een proactieve aanpak van de installateur en zodoende het geven van goed (en proactief) advies. Denk bijvoorbeeld aan de uitspraak van B over het leggen van bekabeling voor een beveiligingssysteem als er bij elektriciteitswerken toch al dient geslepen en gekapt te worden (werd vermeld onder ‘klantenvertrouwen’). Deze zaken bevestigen de focus op het comfort van de klant. Dit voorbeeld werd tevens ook aangehaald door E.

*“Ik heb heel veel vrienden die zelfstandig elektricien zijn, dat is de beste manier om voor elektronische beveiliging bij mensen binnen te geraken. (...) In een gesprek met een elektricien wordt dan bijvoorbeeld dikwijls gezegd of de klant ook een alarmsysteem wilt, en dan zeggen ze dat ze een partner hebben – wij dan. De elektriciens hebben de meerwaarde want de slijpwerken kunnen ze dan ook aanrekenen want de bekabeling moet toch voorzien worden. (...) en dan komen wij achteraf voor het alarm. Want we kunnen niet aan al onze technikers vragen om een woning te gaan slijpen. Dit wordt zeker uitgespeeld.” – Participant E*

Dit voorbeeld ligt ook in lijn met de samenwerkingsverbanden voor totaaloplossingen, wat later aan bod komt.

Tevens gaven drie bedrijven ook aan proactieve informatie te verschaffen over andere “tekortkomingen” in de woning. Dit gebeurt al dan niet afhankelijk van de relatie die men heeft met de klant.

*“Als ik binnenkom heb ik de gewoonte om meteen rond te kijken. Zeggen hoeveel verlichting kapot is, dat de ventilatie niet goed werkt. Dat geef ik gewoon door, ook al is het niet mijn taak om het op te lossen. Dat schept vertrouwen met de klant.” – Participant H*

*“Ze willen bijvoorbeeld overal LED-verlichting omdat dat niet veel verbruikt, maar dan hebben ze wel een elektrisch vuur in de keuken dat 10x meer verbruikt dan heel het huis samen. (...) En dan plaatsen ze terraswarmers om langer buiten te kunnen zitten maar die verbruiken 3000 Watt, dat is veel meer dan alle elektriciteit van heel het huis. Als de relatie met de klant goed is durven we hier ook iets op zeggen.” – Participant C*

*“Als we beveiligen is het altijd met een bepaalde visie. Dit betekent dat we eerst gaan kijken of de sloten wel degelijk zijn. Het is een beetje belachelijk als je wilt beveiligen als je nog met enkel glas zit. Dan stopt het voor ons. We kijken ook buiten ons ‘vakgebied’. Je moet zorgen dat je op de juiste wijze gaan beveiligen, en de mensen appreciëren dat ook. Kijken naar de behoeften van de klant in plaats van die push van verkopen.” – Participant E*

### Totaaloplossingen

D gelooft niet in totaalconcepten door één aanbieder (generalisatie vs. specialisatie kwestie). Wél leek het interessant om totaalconcepten aan te bieden in de vorm van samenwerkingen tussen bedrijven onderling. Ook E volgt deze redenering.

*“Ik heb heel veel vrienden die zelfstandig elektriciens zijn, dat is de beste manier om voor elektronische beveiliging bij mensen binnen te geraken. Die elektriciens staan los van de beveiliging, dat is geen concurrent. In een gesprek met een elektricien wordt dan bijvoorbeeld dikwijls gezegd of de klant ook een alarmsysteem wilt, en dan zeggen ze dat ze een partner hebben – wij dan.” – Participant E*

Hier wordt de mogelijkheid om samenwerkingen aan te gaan met andere bedrijven interessant in het licht gebracht. Het kan namelijk voor alle partijen een meerwaarde te bieden hebben en staat in functie van het ‘ontzorgen’ van de klant, het centraliseren van zijn/haar comfort.

Samenwerkingen kunnen volgens de bedrijven twee interessante invalshoeken hebben: enerzijds voor aanbevelingen buiten hun eigen vakgebied, anderzijds voor een betere dienstverlening naar klanten toe (al dan niet binnen hun eigen vakgebied).

We merken dat er al vaker ‘onofficiële’ samenwerkingen plaatsvonden tussen de installateur en architecten of studiebureaus. Hier wordt bijvoorbeeld beroep op gedaan voor verwerving van klanten of ontwerp van plannen.

Andere vormen van samenwerking kunnen echter ook interessant zijn volgens enkele geïnterviewde bedrijven. Zo kan dienstverlening worden geoptimaliseerd door bijvoorbeeld voor nieuwbouwprojecten een optimale en vlekkeloze opvolging van installateurs te verzorgen en de planning in functie hiervan op te stellen. Een ander voorbeeld dat gegeven werd door C is de hulp met internetaansluitingen en telefoonbekabeling, met andere woorden het overnemen van de communicatie met bedrijven zoals Eandis en Belgacom. Met deze twee voorbeelden worden ineens twee gepercipieerde verwachtingen van de klant ingevuld: ten eerste het ‘kort op de bal spelen’, ten tweede het ‘ontzorgen’ en bieden van comfort. Deze samenwerkingen hebben mogelijks als resultaat een tevreden en dus trouwe(re) klant.

Bovendien gaven zeven bedrijven aan zich het meeste te focussen op het aanbieden van totaaloplossingen, en kwam de focus op innovatie en ontwikkelingen meestal pas op de tweede plaats. Deze (strategische) oriëntatie komt dus zeker niet uit de lucht gevallen.

Bedrijven die reeds een uitgebreid aanbod hebben, hebben meer mogelijkheden om het volledige plaatje voor zich te nemen en staan in het opzicht in functie van het ‘ontzorgen’ van de klant voorlopig een streepje voor. De redenen die werden aangehaald om deze (strategische) oriëntatie niet te implementeren binnen eigen muren waren onder andere dat de portefeuille die het niet toelaat, onvoldoende know-how of kennis over andere vakgebieden, schaalproblemen/personeelsproblemen, de generalisatie-specialisatie paradox, enzovoort.

Hier bestaat uiteraard de opportuniteit voor individuele bedrijven om samen te werken met andere bedrijven met een supplementair aanbod, wat mogelijks een ideale oplossing is om alsnog totaaloplossingen aan te kunnen bieden.

### **5.1.5. Communicatie**

De grootste conclusie die getrokken kan worden uit de bevraging naar de communicatie en marketing van de geïnterviewde bedrijven, is dat alle bedrijven zeer sterk geloven in de kracht van “mond-tot-mond”-reclame en hoe dit tot verwerving van hun klanten leidt.

Andere verscheidene soorten promo dat de bevraagde bedrijven opsomden waren sponsoring, website, elektronische nieuwsbrief, folders, toonzaal, logo op camionetten en kledij van de werknemers, werfbordjes, beurzen, reclameartikelen... Tevens wordt door E ook een chatdienst aangeboden op hun

website. Dit zou een kanaal zijn dat erg veel gebruikt wordt door de klanten (voornamelijk nieuwe klanten).

De bedrijven die aangaven verder niet actief te investeren in marketing (en klantenbinding), hadden als reden hiervoor dat de capaciteit van hun bedrijf dit niet aan kan. Zeven bedrijven vertelden over de moeilijkheid van hun zoektocht naar extra arbeiders.

## **6. Discussie**

### **6.1. Perceptie trends en tendensen**

In wat volgt worden de vragen die bovenkwamen uit het theoretisch kader besproken en getoetst aan de antwoorden van de bevroegde bedrijven. Zo komt in grote lijnen ook een vergelijkende studie tot stand tussen de tendensen in de Nederlandse installatiebranche en de Belgische elektrotechnische sector (in de ogen van de bevroegde bedrijven). Daarenboven worden enkele gelijkende thema's aangehaald die in de interviews meermaals werden besproken en mogelijks ook een tendens vormen in de elektrotechnische sector.

Bedrijven in de Nederlandse installatiebranche gingen na de recessie op zoek naar nieuwe werkzaamheden (hetzij ontwikkeling van nieuwe technologieën, hetzij meer focus op onderhoud dan nieuwbouw), deze tendens is echter niet met zekerheid te merken in de Belgische elektrotechnische sector. Zo gaven vijf bedrijven uit de interviews wel aan dat onderhoud en nazorg een steeds groter aandeel van de werkzaamheden ging betrekken, maar dit nog steeds niet het merendeel van het aanbod uitmaakte. Zo merken onder andere B, F, G en H dat er steeds meer onderhoud is, tevens ook op installaties die oorspronkelijk niet door hen geplaatst waren. Dit is echter niet iets dat alle bedrijven wensen door te trekken (een bedrijf gaf aan geen onderhoud te willen doen op installaties die niet oorspronkelijk door hen geplaatst werden). Deze tendens met steeds meer focus op nazorg werd eerder ook benoemd door Vormelek en wordt bij dezen bevestigd door de participanten van de interviews.

Uiteraard kan de hoeveelheid onderhoud ook productafhankelijk zijn. Zo worden binnen werkdomeinen beveiliging en domotica – zoals blijkt uit de interviews – gemiddeld meer onderhoudswerken en nazorg aangeboden aan particulieren dan binnen het werkdomein algemene elektriciteitswerken. Dit is echter iets waarvoor verdere studie nodig is. De daling in nieuwbouwwerk die te voelen is in de Nederlandse installatiebranche is niet simpelweg door te trekken naar de elektrotechnische sector en dient dus mogelijks nog niet hoognodig gecompenseerd te worden met renovatie en onderhoud.



De elektrotechnische sector is van oorsprong technisch geïntereerd en minder klantgericht. Zo is een omslag naar een dienstgeïntereerde marktbenadering nodig volgens een studie van de Nederlandse installatiebranche. De studie gaf aan dat hier twee methodes voelbaar waren: enerzijds een thema of activiteit aangrijpen en zich op basis hiervan profileren (in lijn met totaaloplossingen), anderzijds proactieve communicatie naar klanten toe (waar de moeilijkheid ligt voor een technisch bedrijf om deze commerciële communicatie te implementeren). Deze proactieve communicatie omvat bijvoorbeeld proactief advies betreffende nieuwigheden op de markt, op maat van de klant aanbevelingen doen (eventueel zelfs buiten het vakgebied waarin werken worden uitgevoerd), enzovoort. Uit de interviews bleek dat zeven bedrijven voorstander waren van een proactieve communicatie (waarvan zes het effectief trachten door te voeren binnen de organisatie). Eén bedrijf zag wel de opportuniteiten van proactieve communicatie, maar zag geen mogelijkheid om het toe te passen omdat ze het werk dat eraan gerelateerd is niet verwerkt zouden krijgen. Deze andere vorm van klantencommunicatie bevestigt ook Vormelek. Een verschuiving van een eenduidig antwoord naar steeds meer ‘meedenken met de klant’.

De interesse van klanten voor totaaloplossingen is voelbaar voor het merendeel van de geïnterviewde bedrijven. Zeven bedrijven spraken over mogelijke samenwerkingen met stakeholders en zagen daar mooie opportuniteiten om het concept ‘totaalinstallateur’ te vervullen, maar dit wordt nog slechts in beperkte mate uitgevoerd (vaak onofficieel).

De Nederlandse trend dat er steeds meer fusies en overnames (van organisaties met complementaire diensten of in een bepaalde niche) gaande zijn, om te voldoen aan de stijgende klanteneisen, werd bij toetsing met de geïnterviewde bedrijven niet bevestigd. Slechts één bedrijf sprak over mogelijke overname van een klantenbestand.

*“Ik zou bijvoorbeeld graag een klantenbestand overkopen. Of iemand dat op pensioen gaat en opvolging zoekt van zijn klantenbestand. Zodat mijn portefeuille groter wordt. Voor onderhoudscontracten voor beveiliging. (...) Ik zie wel een samenwerking met iemand dat op pensioen gaat. Dat die persoon zijn klantenbestand bijvoorbeeld nog een beetje onderhoudt maar stilaan overlaat aan mij.” – Participant B*

Deze werkzaamheden buiten het traditionele installatiewerk zouden opgevangen dienen te worden met een kennisapparaat. Zo kan zogenaamd indirect personeel zich meer ontfemen over diensten zoals advies, ontwerp en beheer van installaties. Daarnaast zou ook nood zijn aan marketing en profilering om de (extra) diensten merkbaar te maken (denk maar aan een website of aanwezigheid op social media). Dit zou ook kunnen opgevangen worden door dit zogenaamde ‘indirecte personeel’. We merken echter dat bij de KMO’s waar zaakvoerders werden geïnterviewd, deze taken – zoals

omschreven voor indirect personeel – vaak bij de zaakvoerder zelf terecht komen, waardoor de zaakvoerder zich minder kan focussen op het ‘handenarbeid’ en effectieve uitvoeren van de installatiewerken. Dit is een tendens van de afgelopen jaren die voelbaar is bij drie bevroegde bedrijven. In totaal werden vijf zaakvoerders geïnterviewd, de drie bevroegde zaakvoerders die dit aangaven stellen zich ook nog verantwoordelijk voor technische arbeid, de twee anderen niet. Dus alle drie zaakvoerders die ook technisch werk verrichten, gaven aan dat dit steeds minder aandeel betrof binnen hun takenpakket. Onder het (vernieuwde) takenpakket van die zaakvoerders kwamen onder andere zaken zoals het opstellen van uitgebreidere offertes (zoals ook aangehaald werd door Vormelek), studies, bij klanten langsgaan voor advies op maat, opvolging installaties (naverkoop), extra diensten inplannen, enzovoort, ter sprake.

*“Ik ben minder en minder technisch bezig, met mijn handen. Maar wel zorg ik ervoor dat ik mee ben met de nieuwste zaken, weet hoe het functioneert zodat we de zaken die we beloven aan de klant ook kunnen waarmaken. Ben steeds meer met het menselijke bezig: wat kunnen we wel, wat kunnen we niet; bekijken of het zou lukken...”* – Participant C

Daarnaast wist één bedrijf te vertellen dat ze zich meer wilden toeleggen op sociale media, en hiervoor specifiek een uitbreiding zou willen aanbrengen binnen het takenpakket van een administratieve werknemer om zich hierover te ontfemen.

Ten slotte is het belangrijk op te merken dat vijf van de negen bedrijven die actief zijn op zowel B2C als B2B markt, in de toekomst meer neigen te focussen op de B2B markt. Zij gaven aan dit B2C gedeelte steeds meer te willen afbouwen door hoge prijzencompetitie.

Kortom, de tendensen die werden vermeld in het theoretisch kader, die bevestigd werden door de geïnterviewde bedrijven zijn

- Steeds meer focus op nazorg, dit bevat echter nog niet het merendeel van de activiteiten.
- Een verschuiving van een eenduidig antwoord naar steeds meer ‘meedenken met de klant’.
- Zaakvoerders kunnen zich minder kan focussen op het ‘handenarbeid’ en effectieve uitvoeren van de installatiewerken. Hun (vernieuwde) takenpakket bevat steeds meer zaken zoals het opstellen van uitgebreidere offertes, studies, bij klanten langsgaan voor advies op maat, opvolging installaties (naverkoop), extra diensten inplannen...
- Zicht op mooie opportuniteiten door mogelijke samenwerkingen met stakeholders om het concept ‘totaalinstallateur’ te vervullen (maar nog weinig implementatie in de praktijk).

- Bedrijven die actief zijn op zowel B2C als B2B markt, neigen in de toekomst meer te willen focussen op de B2B markt.

Of hier sprake kan zijn van een tendens binnen de gehele elektrotechnische sector is niet met zekerheid te zeggen en kan in verder onderzoek mogelijks onderbouwd worden.

## **6.2. Terugkoppeling naar theoretisch kader en aanbevelingen**

Doel van deze masterproef was het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag “Hoe kan B2C dienstverlening binnen elektrotechnische sector tot lange termijn klantenbinding zorgen?”.

Ten eerste werd getracht een antwoord te formuleren op de vraag waarom deze trend merkbaar was. Daarnaast werd nagegaan of er een link tussen de dienstverlening en loyaliteit van klanten bestaat. Vervolgens werd gekeken hoe deze diensten momenteel worden aangeboden, in welke vormen ze voorkomen en hoe over deze diensten gecommuniceerd wordt.

Om deze vragen te beantwoorden werd gebruik gemaakt van een uitvoerige literatuurstudie en werd alles geplaatst binnen een theoretisch kader. Complementair met deze literatuurstudie werden verschillende kwalitatieve diepte-interviews afgenomen bij de zaakvoerders of marketing-/salesverantwoordelijken van verschillende bedrijven in de elektrotechnische sector, binnen de werkdomeinen domotica, beveiliging, warmte- en koeltechnieken en algemeen elektro-instalateur.

Wat betreft het beantwoorden van de eerste (sub)vragen, waarom deze trend merkbaar is en of er een link is tussen de dienstverlening en loyaliteit, werd vooreerst nagegaan of er sprake is van een verandering van de klant in de transactionele omgeving. Er werd vastgesteld dat de bedrijven effectief een verandering in de klant merkten. Zo zou de klant veeleisender zijn en hogere verwachtingen hebben. Dit uit zich in het verwachten dat de bedrijven hen ‘ontzorgen’ en comfort bieden, alsook in het feit dat de bedrijven veel korter op de bal zouden moeten spelen, wat niet voor alle bedrijven even voor de hand liggend is. In lijn met het ‘kort op de bal spelen’ en ‘ontzorgen’ werd aangehaald dat de klant vaker totaaloplossingen verwacht. Alsook werd aangehaald dat de klant vaak beter geïnformeerd is (of denkt beter geïnformeerd te zijn) over het product of de installatie.

Zodus is, volgens de geïnterviewde bedrijven, de klant veranderd in de transactionele omgeving en dienen bedrijven hier mogelijks op in te spelen. Volgens de literatuur uit zich dit in een marktorientatie, waar de klant meer centraal geplaatst wordt. Deze veranderende klant behagen met diensten als centraal gegeven, maakt er een dienstenoriëntatie van waar servitization – het toevoegen van diensten aan het productaanbod – mogelijks een oplossing kan bieden.

Persoonlijke interactie, ondersteunende diensten en know-how bleken uit de literatuur steeds meer de doorslag te geven in dienstverlening. Zo komt ook in de interviews de adviserende rol van de installateur in het licht om de klant meer centraal te plaatsen. Bedrijven proberen meer in persoonlijk contact te komen met de klant om beter te kunnen achterhalen wat de klant effectief wil en of er geen zaken uit het oog verloren worden. Deze persoonlijkere aanpak zorgt voor meer tevredenheid bij de klanten en schept dus een zekere vorm van vertrouwen, met als gevolg een sterkere relatie met de klant. Dit ligt in lijn met de nauwe, op vertrouwen gebaseerde relatie die met de klant dient aangegaan te worden bij dienstverlening (Malleret, 2006). Deze vertrouwensband kan echter eigen zijn aan het aanbod, en dus afhankelijk zijn van de persoon (klant of dienstverlener) en de sector (Garbarino & Johnson, 1999). Dit klantenvertrouwen dat volgt uit persoonlijk contact, advies... kan leiden tot klantenloyaliteit, en dus mogelijks lange termijn klantenbinding. (Heskett et al., 2008)

De dienstverlening zou tevens ook kunnen leiden tot een groter concurrentieel voordeel, zoals werd aangehaald in de interviews én de literatuur.

Om te antwoorden op de (sub)vraag op welke manier diensten worden aangeboden is het van belang te kijken naar de organisatie van het bedrijf. Het belang van deze interne organisatie mag zeker niet onderschat worden. Dit werd zowel in de literatuur als de interviews meermaals benadrukt. Zo zou bij de transitie naar servitization de grootste uitdaging liggen bij de bedrijfscultuur en flexibiliteit van de medewerkers. Een organisatie moet klaar zijn voor het toevoegen van diensten, want het vergt meer van de planning, mensen en middelen (Kindström, 2010). Ook dient er actief gewerkt te worden aan de interne communicatie naar werknemers toe en de cultuur die hiermee gepaard gaat. Uit literatuur blijkt dat de 'marktcultuur' het meest ideaal is, die plaatst namelijk de klanteninteresses eerst (Deshpandé et al., 1993). Factoren die deze cultuur ondersteunen zijn een sterk management, doorzettingsvermogen en intense interne communicatie. De kans om een cultuur succesvol te implementeren zou vergroot kunnen worden door een zekere urgentie te creëren en een duidelijke strategische missie en/of visie te formuleren. (Shah et al., 2006) Deze cultuur wordt in de praktijk ingezet om onder andere proactiviteit bij de werknemers te ondersteunen, mensen 'met een glimlach' de klant te laten bedienen... Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk gecommuniceerd in (regelmatige) personeelsvergaderingen of trainings/workshops. Uit de interviews blijkt dat naast de puur technische vaardigheden, het opbouwen van vaardigheden die de technische kennis te buiten gaat ook meer van belang worden voor de geïnterviewde bedrijven. Zo blijkt ook uit literatuur dat werknemers bepaalde sociale vaardigheden dienen te bezitten. Die vaardigheden worden opgedeeld in een rationeel gedeelte, dat de herhalende procedures die gevolgd kunnen worden bepaalt, en een klant georiënteerd gedeelte, dat de mate waarin de werknemer de taken aanpast naargelang verschillend klantengedrag bepaalt (Korczynski, 2005). Het klantgeoriënteerde gedeelte zou de mate van proactief advies van werknemers naar klanten toe, waarover ook gesproken in de interviews, kunnen omvatten. Dit

proactief advies staat eveneens in functie van het 'ontzorgen' van de klant, bouwt verder op een vertrouwensband en stelt het comfort van de klant centraal. Ook zou dit afhankelijk zijn van de relatie die men heeft met de klant. Bovendien maakt het ook 'open systeem' van dienstenmarketing dat werknemers in aflevering van diensten een belangrijke rol spelen. De waarde van de relatie komt hier alweer op de voorgrond (Jacob & Ulaga, 2008; Payne & Holt, 1999).

Wat betreft deze sociale vaardigheden moet ook gekeken worden naar de invloed van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Uit de interviews bleek namelijk dat veel bedrijven moeilijkheden hebben in hun zoektocht naar technisch geschoolde arbeiders. De zoektocht naar arbeiders met hoge sociale vaardigheden wordt zo misschien nog moeilijker, dus zijn trainingen 'on the job' mogelijk geschikter. (Korczynski, 2005)

Voor de organisatie rond dienstverlening werden in de literatuur reeds tips aangehaald om de organisatiecultuur, organisatiestructuur en klantenstrategie te optimaliseren, dermate de klant op de eerste plaats gesteld kan worden:

- Een enthousiaste nadruk leggen op de superieure kwaliteit van de diensten en klantenrelaties.
- Tijd besteden aan het bezoeken van klanten en luisteren naar hun standpunt.
- Ook kijken naar de markt en zijn problemen, trends, noden, behoeften en opportuniteiten.

(Day, 1999)

Uit literatuur bleek dat servitization een antwoord kan bieden op de toenemende eisen die klanten stellen (bijvoorbeeld in de vorm van maatwerk, ondersteuning, after sales...). Tevens werd in de interviews aangehaald dat bijkomende diensten ook ingezet kunnen worden om de klant over de streep te halen voor de verkoop van de installatie. Hier werden diensten als belangrijke onderscheidende eigenschap gezien. Zo werd ook in de literatuur besproken dat dienstverlening waarde genereert voor het bedrijf door de mogelijke differentiatie (Day, 1999). Wat betreft de vormen van het dienstenaanbod die zowel uit de literatuur als in de praktijk teruggevonden worden, werd voornamelijk gesproken over vormen zoals nazorg, interventies, ontwerp, totaaloplossingen, extra service en (proactief) advies.

Nazorg kan onder andere bestaan uit onderhoud, herprogrammatie, opvolging na verkoop, enzovoort. Bij het aanprijzen van dienstverlening moet de waarde voor de klant ook duidelijk zijn (Malleret, 2006). Zo worden in de praktijk door bepaalde bedrijven de voordelen van een jaarlijks onderhoud opgesomd (minder problemen bij installatie indien jaarlijks opgevolgd), wordt er eventueel extra garantie aangeboden... Deze nazorg biedt ook voordelen in de ogen van de bedrijven. De financiële

zekerheid van diensten werd eerder aangehaald in de literatuur en werd nogmaals bevestigd in de interviews (waar onderhoudswerken als solide financiële basis werden beschouwd).

Bij interventies spelen klantenverwachtingen een grote rol. Het invullen van deze verwachtingen (bijvoorbeeld in de vorm van een 24u service, ‘remote services’...) kan leiden tot een hogere klantentevredenheid, wat op zijn beurt weer tot klantenloyaliteit kan leiden. Dit werd zowel in de literatuur als in de interviews besproken.

Vervolgens waren alle geïnterviewde bedrijven actief geëngageerd in het geven van advies voor verkoop. Dit ligt in lijn met de specifieke klantenstrategie waarvoor nood bleek uit de literatuur: het matchen van het juiste product of de juiste diensten aan de vereisten/noden van de klant. Tevens is het ook zo dat hoe vroeger men de klant kan betrekken, hoe meer invloed men kan uitoefenen op het beslissingsproces van de klant. Dit werd eveneens in de interviews vermeld als specifieke strategie.

Andere diensten die worden ingezet liggen bijvoorbeeld in lijn met het feit dat klanten minder vertrouwen hebben in de grotere structuren (Pauwels, 2016). Dit heeft ertoe geleid dat sommige bedrijven het contact met deze grotere structuren/gevestigde bedrijven (in de interviews werden onder ander Belgacom en Eandis aangehaald) zouden moeten overnemen, omdat de klant meer vertrouwen heeft in de installatiebedrijven dan in de grote structuren. Dit is dus tot stand gekomen omdat de klant duidelijk werd gemaakt dat ze alles achteraf zeker mogen vragen, dat de installateur als vertrouwenspersoon gaat fungeren.

Het grote merendeel van de geïnterviewde bedrijven gaf aan dat ze naar de toekomst toe het meeste trachten te focussen op het aanbieden van totaaloplossingen. Dit ligt in lijn met het toekomstbeeld ‘installateur als integrator’, zoals werd aangehaald in de literatuur. Het blijkt tevens, ook uit de literatuur, dat de klanten dit steeds meer verwachten. Bij het aanbieden van deze totaaloplossingen hebben grotere bedrijven met een breed aanbod voorlopig een streepje voor. Er worden echter opportuniteiten gezien voor samenwerkingen tussen bedrijven onderling, wat voor alle partijen mogelijks een meerwaarde kan bieden. Zo is er mogelijks nood aan ‘open innovatie’, waarbij bedrijven gezamenlijk nadenken over het bieden van meerwaarde voor de klant. In een coöperatieve omgeving zouden namelijk betere producten en diensten kunnen ontstaan dan dat elk individueel bedrijf te bieden zou kunnen hebben (Wein & Willems, 2013). Dit ligt evenals in lijn met het verbeterpunt “blijf bij uw leest”. Daar komt namelijk de ‘generalisatie versus specialisatie’ kwestie weer naar boven. Daarom dienen samenwerkingen niet meteen uit de weg gegaan worden, andere partijen kunnen mogelijks helpen om de organisatie tot snellere of betere dienstverlening te leiden.

Ook de andere toekomstrollen kunnen echter inspiratie bieden over welke positie het bedrijf in de toekomst wenst te vervullen.

Ten slotte is er nog de (sub)vraag “op welke manier wordt over deze diensten gecommuniceerd?”. Zeithaml (1981) merkte dat bij evaluatie van diensten veel meer belang wordt gehecht aan het oordeel van persoonlijke bronnen (zoals vrienden en familie) dan non-persoonlijke bronnen (zoals in advertenties). Dit komt overeen met het feit dat de geïnterviewde bedrijven hevig geloven in de kracht van mond-tot-mondreclame. Uit de literatuur bleek dat klantentevredenheid en klantenvertrouwen een positief effect hebben op mond-tot-mondreclame (Ranaweera & Prabhu, 2003). Dit werd door de bedrijven evenals meermaals aangehaald. De waarde hiervan werd ook besproken in de literatuur. Zo zou dienstverlening een positieve impact hebben op het bedrijfsimago, aangezien dit leidt tot tevreden klanten en tevreden klanten bijvoorbeeld positieve aanbevelingen kunnen doen naar andere potentiële klanten toe (Malleret, 2006).

Vervolgens liet het veldonderzoek ook enkele andere nuances zien dan wat verwacht werd uit het theoretisch kader.

De financiële basis als ‘waarde voor het bedrijf’ waarvan sprake in het theoretisch kader werd niet meteen bevestigd in de interviews. Er was wel sprake van een solide financiële basis uit onderhoudscontracten, maar bij andere vormen van nazorg gaven een aantal bedrijven aan dat hier niet verder op verdiend werd (zoals bijvoorbeeld herprogrammatie of opvolging na verkoop). Hier blijkt de financiële zekerheid dus minder relevant als drijfveer voor dienstenimplementatie. Het aanbieden van deze nazorg zou dus wel relevant kunnen zijn voor de klant georiënteerde benadering, maar mogelijks niet positief op financieel vlak. Hier zou verder onderzoek naar financiële planning toe niet overbodig lijken.

De bevindingen uit de diepte-interviews leidden evenals tot enige verbazing, gezien het theoretisch kader het verwachtingspatroon legde dat de elektrotechnische bedrijven nog niet dermate actief de klantenoriëntatie implementeren. In alle innovaties is er sprake van ‘lagers’ en ‘innovators’ en dit was ook te merken uit de interviews. Enerzijds waren er grotere bedrijven die actief klantengeoriënteerd te werk gingen, anderzijds waren er ook kleinere ondernemingen die hier bewust aandacht aan besteden. Deze bedrijven kunnen zodoende als ‘innovators’ beschouwd worden. Uiteraard zijn er ook ondernemingen die hier nog niet in grote mate met bezig zijn, opdat het een klantengeoriënteerde onderneming zou genoemd kunnen worden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de persoonlijke interesse en persoonlijke aanvoeling van ‘urgentie’ van de zaakvoerder een sterke rol spelen in het beslissingsproces tot deze oriëntatie.

Voor optimalisatie van bestaande diensten kan volgens de literatuur beroep worden gedaan op de vijf principes van Service Design: ‘*user-centred*’, ‘*co-creative*’, ‘*sequencing*’, ‘*evidencing*’ en ‘*holistic*’. Binnen deze principes zou het ontwerp van diensten optimaal verbeterd kunnen worden in functie van de klant én de werknemers. Alsook werd een blik geworpen op de verbeterpunten en toekomstrollen

die werden aangehaald in de literatuurstudie. Deze toekomstrollen omvatten de installateur als integrator, creator, operator/provider of assembler, en kunnen de installateurs inspiratie bieden over de rol die ze in de toekomst wensen te vervullen.

Hieruit werd een gemeenschappelijke grond gevonden. Een combinatie van literatuur en bevindingen uit interviews leidt tot volgende concrete richtlijnen.

1. Start met het bepalen van de toekomstrol. Deze zijn niet absoluut maar helpen het bedrijf met bepalen welke richting ze uitwillen in de toekomst. (Zie ook verbeterpunt “denk groot en denk na over de toekomst”.) Bepaal in lijn hiermee concrete bedrijfsdoelstellingen, formuleer een visie en een missie en denk na over waar je bedrijf over een paar jaar wil staan. In de praktijk werd vastgesteld dat het merendeel van de geïnterviewde bedrijven zich wou focussen op het aanbieden van totaaloplossingen voor de klant. Indien dit het geval is schuilen er mooie opportuniteiten in samenwerkingen (zie punt 4).
2. Plaats de klant centraal. Dit ligt in lijn met het ‘*user-centred*’ principe van Service Design en de markt- en dienstenoriëntatie. Zoals ook eerder werd bevonden in de studie door Vormelek, men dient van een eenduidige communicatie naar ‘meedenken met de klant’ te evolueren. Een evolutie van een verkoopgedreven communicatie naar een gidsende communicatie waar aan de noden van de klant wordt voldaan. Ook in de organisatie van dienstverlening werd dit vermeld: tijd besteden aan het bezoeken van klanten en luisteren naar hun standpunt (Day, 1999). Ook het ‘*co-creative*’ principe zegt dat de klant betrokken dient te worden in de creatie en consumptie. Hoe vroeger men de klant kan betrekken, hoe meer invloed men kan uitoefenen op het beslissingsproces van de klant. Dit werd eveneens in de interviews bevestigd.  
  
Dit alles heeft tot doel een band op te bouwen met de klant en vertrouwen te creëren, wat mogelijks leidt tot klantenbinding.
3. Een groot deel van de kennis kan bij de werknemers liggen, vermits zij vaak meer rechtstreeks met de klant in contact komen. Het is interessant om ook deze werknemers te stimuleren om na te denken over mogelijke verbeteringen of innovaties. Zodoende dient er tijd gemaakt worden om met werknemers aan de slag te gaan en eventueel zo nieuwe concepten en ideeën uit te werken. In de praktijk stimuleerden verscheidene bedrijven hun werknemers om na te denken over proactief advies naar de klanten toe. Dit is in de literatuur te vinden onder verbeterpunt “stimuleer durf en ondernemerschap”. Leg een enthousiaste nadruk op de superieure kwaliteit van de diensten en klantenrelaties (Day, 1999).
4. In lijn met het verbeterpunt “blijf bij uw leest” schuilen er mooie opportuniteiten in samenwerkingen. Dit werd zowel in de literatuur als in de interviews uitvoerig besproken. Zo kunnen er betere producten en diensten ontstaan in een coöperatieve omgeving (open



innovatie). Ga daarom samenwerkingen niet meteen uit de weg, andere partijen kunnen mogelijk helpen om de organisatie tot snellere of betere dienstverlening te leiden. Het kan bijvoorbeeld oplossingen bieden voor de verwachtingen van de klant die in lijn liggen met totaaloplossingen.

5. Zoals meermaals aangehaald in de literatuur is het van belang dat alle dienstverlenende activiteiten in functie van hetzelfde doel dienen te staan: de klantenbehoeften vervullen. Alle neuzen dienen in dezelfde richting te staan, denken vanuit de *'service mindset'* (*'Holistic'* principe uit Service Design). Zo kan men bijvoorbeeld de visie en missie van het bedrijf duidelijk vermelden en doortrekken naar de website en andere communicatiemiddelen toe. Het blijft ook belangrijk te kijken naar de markt en zijn problemen, trends, noden, behoeften en opportuniteiten (Day, 1999).

### **6.3. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek**

De mate waarin de resultaten van dit onderzoek toe te passen zijn op vergelijkbare situaties wordt beschreven door de externe geldigheid. Inhoudelijke generalisatie, dus de resultaten van het onderzoek overdragen naar vergelijkbare situaties, is volgens Baarda et al. (2005) mogelijk wanneer de alledaagse situatie zoveel mogelijk intact wordt gehouden. Om te kunnen besluiten dat dit onderzoek over te dragen is naar andere situaties zal verder onderzoek moeten gedaan worden.

Als er sprake is dat 'bedrijf A' bijvoorbeeld iets beweert, is dit uiteraard de participant van het interview die dit gezegd heeft. Er is geen zekerheid in welke mate deze participant zijn zelfbeeld de antwoorden heeft beïnvloed. Wel werd getracht met de beste geïnformeerde persoon op gesprek te gaan om vertekening hierin te beperken. Binnen de specifieke werkdomeinen die bevestigd werden kunnen uiteraard ook verschilpunten te vinden zijn. Deze verschilpunten werden niet per se in acht genomen, dus werden er eerder algemene richtlijnen geformuleerd. Deze richtlijnen kunnen beter gespecificeerd worden indien de werkdomeinen individueel bestudeerd zouden worden.

Alsook bekijkt deze studie het onderwerp vanuit een eenzijdig perspectief. Er werden enkel verantwoordelijken van bedrijven bevestigd. Indien er meer tijd en middelen waren, was een voorafgaande grondige studie van de klant van de elektrotechnische installateur uitermate interessant geweest. Ook zou het interessant geweest zijn de resultaten uit de eerste diepte-interviews achteraf nogmaals (anoniem) te toetsen bij de participanten (Delphi methode) om op die manier te vragen of de handvaten die aangereikt worden in deze studie een meerwaarde te bieden kunnen hebben, of aangepast dienen te worden om de bruikbaarheid te verhogen.

Evenals zijn er verscheidene impactvolle maatschappelijke veranderingen in de sector. Kijk maar naar de problemen die vele bedrijven ervaren met het aanwerven van technisch geschoold personeel. Deze

maatschappelijke veranderingen dienen uiteraard ook betrokken te worden in de aanbevelingen die werden gegeven, het is echter niet altijd even voor de hand liggend om met alle veranderingen in de sector rekening te houden.

#### **6.4. Meerwaarde van het onderzoek**

De meerwaarde van het onderzoek schuilt erin dat het een weinig gedocumenteerd onderwerp betreft. Er worden concrete praktische tips aangereikt om diensten binnen de elektrotechnische sector te optimaliseren.

### **7. Conclusie**

Uit de gesprekken met personen in de elektrotechnische sector blijkt dat de bevindingen uit de interviews zeker raakvlakken hebben met de literatuur.

Om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag, hoe kan B2C dienstverlening binnen de elektrotechnische sector voor lange termijn klantenbinding zorgen, werd beroep gedaan op thema's zoals de omgeving waarbinnen de organisatie zich bevindt, de meerwaarde van (supplementaire) diensten, interne bedrijfsvoering, enzovoort.

Wat betreft de optimalisatie van dienstverlening bij de bedrijven in de elektrotechnische sector, wordt opgemerkt dat er reeds veel kennis aanwezig is binnen de bedrijven op vlak van klantenoriëntatie. Hier zijn echter wel nog verbeterpunten betreffende organisatie naar deze klantenoriëntatie toe. Er werd getracht deze verbeterpunten te bundelen in vijf concrete aanbevelingen naar de elektrotechnische installateurs toe.

Met deze masterproef werd het belang van deze dienstverlening met klantengeoriënteerde blik in de verf gezet en wordt gehoopt dat de installateurs de (opkomende) nood hiervan inzien.

## 8. Bronnen

- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 164-174.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek. *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, 300-301.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*: Boom onderwijs Amsterdam.
- Bolton, S. C. (2004). *Emotion management in the workplace*: Palgrave Macmillan.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long range planning*, 24(4), 10-20.
- Choong, P. (2001). Preventing or fixing a problem: a marketing manager's dilemma revisited. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 99-112.
- CTB. (2017). *Verrassen met Field Service*.
- Day, G. S. (1999). Creating a market-driven organization. *Sloan Management Review*, 41(1), 11.
- Day, G. S. (2000). The market driven organization. *Direct marketing Garden City*, 62(10), 20-23.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Détrie, P. (2004). *Les réclamations clients*: Ed. d'Organisation.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational dynamics*, 31(2), 194-207.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*, 70-87.
- Gebauer, H., & Friedli, T. (2005). Behavioral implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), 70-78.
- Glynn, M. A., Lant, T. K., & Milliken, F. J. (1994). Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework linking learning and organizing. *Advances in managerial cognition and organizational information processing*, 5, 43-83.

- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management*, 6(1), 23-30.
- Gosselin, D., & Tindemans, B. (2012). *Toekomstmakers: hoe besturen bij onzekerheid?* : Lannoo Meulenhoff-Belgium.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5, 171-181.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 3(3), 313-337.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service - Profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 118-129.
- Jacob, F., & Ulaga, W. (2008). The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 247-253.
- Javalgi, R. G., & Moberg, C. R. (1997). Service loyalty: implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 11(3), 165-179.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model—Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479-490.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Korczynski, M. (2005). Skills in service work: an overview. *Human Resource Management Journal*, 15(2), 3-14.
- Kotler, P. (2003). *Principes van marketing* (3 ed.): Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kusnitz, S. (2014). The Definition of a Buyer Persona [in Under 100 Words]. *Hubspot*.
- Lafferty, B. A., & Hult, T. M. G. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Lovelock, C. H. (1991). *Services Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147.

- Mack, N., Woodson, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). Qualitative research methods: a data collectors field guide.
- Malleret, V. (2006). Value creation through service offers. *European Management Journal*, 24(1), 106-116.
- Marks, F., Vos, R., & Kemps, D. (2016). *Servitization: dienstverlening is de toekomst van de industrie*
- Mathieu, V. (2001). Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(1), 39-61.
- Metcalf, J. S., & Miles, I. (2000). Introduction, overview and reprise *Innovation Systems in the Service Economy* (pp. 1-12): Springer.
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing research*, 38(1), 131-142.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.
- Pauwels, S. (2016). *Installatiebranche in transitie*. Interview met zaakvoerder communicatiebureau, 19/12/2016, CHOCO Deurne.
- Payne, A., & Holt, S. (1999). A review of the 'value' literature and implications for relationship marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 41-51.
- Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, 12(1), 82-90.
- Rust, R. T., & Verhoef, P. C. (2005). Optimizing the marketing interventions mix in intermediate-term CRM. *Marketing Science*, 24(3), 477-489.
- Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997). *Service profit chain*: Simon and Schuster.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill-building approach*.: Wiley & Sons.

- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Spenner, K. I. (1990). Skill meanings, methods, and measures. *Work and Occupations*, 17(4), 399-421.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- Steinmaier, E., & Schop, J. P. (2009). *Installing the future: over roze brillen, eeuwige kansen en echte innovatie*. ABN-AMRO.
- Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K., & Lawrence, A. (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*: Wiley Hoboken, NJ.
- Sureshchandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 363-379.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- van den Tillaart, H., Elfering, S., Vermeulen, H., Van rens, C., Warmerdam, J., de Wit, W., . . . Sombekke, E. (2014). *Trends en ontwikkelingen in de installatiebranche 2014*. OTIB.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). *Service-dominant logic*: Cambridge University Press.
- Verboven, H. (2014). *Wetenschappelijk economisch werk : van onderzoeksopzet tot rapportering : leidraad voor het schrijven van de Bachelor- en Masterproef TEW*: Antwerpen: Universitas.
- Vormelek. (2014). *Competenties van morgen*: Vormelek.

Wein, B., & Willems, R. (2013). *Toekomstbeelden voor de installatiebranche. Verslag van een toekomstverkenning.*, Radboud Universiteit/iTs, Nijmegen.

Wikström, K., Hellström, M., Arto, K., Kujala, J., & Kujala, S. (2009). Services in project-based firms—Four types of business logic. *International Journal of Project Management*, 27(2), 113-122.

Wilson, A., & Zeithaml, V. A. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Europe: McGraw-Hill Education.

Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services.

## 9. Bijlagen

### 9.1. Bijlage 1: Lijst ondervraagde bedrijven

Bedrijf A: A&E Security (beveiliging)

Participant: Wouter Robrecht

Bedrijf B: Be Smart Energy (algemeen installateur)

Participant: Geert Montaufraix

Waarvan ook: CQUR (beveiliging)

Participant: Geert Montaufraix

Bedrijf C: De Weirt (algemeen installateur)

Participant: Francis De Weirt

Bedrijf D: De Ryck (warmtepompen en koelinstallaties)

Participant: Stefaan De Ryck

Bedrijf E: Inbraakveilig (beveiliging)

Participant: Frederik Vermoesen

Bedrijf F: KVT (warmtepompen en koeltechnieken)

Participant: John Leboy

Bedrijf G: SPIE (algemeen installateur)

Participant: Joost Van Herck

Bedrijf H: Valon (algemeen installateur)

Participant: Serge Van Londersele

Bedrijf I: Van Cauter (algemeen installateur)

Participant: Gert Van Cauter

Waarvan ook: Selftech

Participant: Gert van Cauter



## 9.2. Bijlage 2: Interviewschema

*Opmerking: het interview was semigestructureerd. Dit is slechts een leidraad voor de vraagstelling, de effectieve interviews zijn mogelijk anders verlopen.*

Laat ik beginnen met mezelf voorstellen (*mezelf voorstellen*). Dit interview is in kader van mijn masterthesis Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen. Doel is een helderder idee te krijgen van de tendens richting meer dienstverlening in de elektrotechnische sector, welke veranderingen in bedrijfsvoering en marketing dit teweeg bracht voor de ondernemingen en in welke mate dit effect heeft op de relaties met de klant.

Het interview zal ongeveer een halfuur duren. De vragen zullen gaan over hoe uw organisatie dienstverlening toepast, uw communicatie hierover en afspraken met de klanten. Zodus is er geen ‘juist’ of ‘fout’ antwoord mogelijk, probeer aub de vragen zo grondig mogelijk te beantwoorden. Graag alles vermelden waarvan u denkt dat het relevant kan zijn voor dit onderzoek.

Alle informatie in dit interview zal strikt confidencieel behandeld worden. Indien u dit wenst zal de naam van uw bedrijf en uzelf anoniem vermeld worden in de rapportering van dit interview (*achteraf vragen*). De resultaten zullen verschijnen in mijn masterthesis.

Heeft u vragen of opmerkingen voor we beginnen?

*(wachten alvorens verder te gaan)*

+ *korte vragenlijst invullen*

### INTRODUCTIE VRAGEN

- Zou u kort kunnen schetsen/omschrijven hoe jullie te werk gaan (*vanaf eerste contactmoment met de klant, duur van een project etc.*)?
- Zou u het proces kunnen omschrijven waarop jullie te werk gaan? Op welke manieren uw bedrijf in contact komt met haar klanten?
- Hoe ziet de tijdlijn van een project met een klant er ongeveer uit? Zou u even de tijdlijn van een project met een klant kunnen schetsen? (*hoe lang duurt een project etc.*)
- Hoe zou u de relatie met de klant omschrijven? – anders formuleren?! (*criteria: informeel/formeel, nauwe samenwerking, trouw/eenmalig?...*)
- Is deze relatie altijd zo geweest of veranderd de afgelopen jaren? Zo ja, in welke zin en aan wat zou dit te wijten zijn.

- Wat is jullie ‘onderscheidend vermogen’?

#### DIENSTVERLENING

- Bekendheid met concept? (*indien niet, kort uitleggen*)
- Op de hoogte van deze trend?
- Merken jullie hier iets van of laatste jaren ook veranderingen doorgebracht met betrekking tot deze trend?
- Bieden jullie diensten aan aan jullie klanten? (*Situering op tijdlijn/contactmomenten met klanten*) – Nazorg, ontwerp, advies, beheer...

#### INDIEN ANTWOORD ‘JA’ IS

- Op welke manieren bieden jullie diensten aan aan jullie klanten?
- Beschrijf de diensten
- Hoe/waarom zijn deze diensten tot stand gekomen, wat was de drijfveer?
- Wat is de meerwaarde van deze diensten (*wanneer opgestart, zie je verschil, is dit positief*)?
- Wordt er beroep op gedaan?
- Heeft u de indruk/Hebben deze diensten een positieve impact op de bedrijfsvoering? Denk aan werknemers, prestatie, onderscheidend vermogen, concurrentievoordeel...
- Heeft u het gevoel dat de relatie met de klant door deze diensten sterker is dan voordien? (*bijvoorbeeld meer contact, over langere tijd as*) Hoezo? Kan u een voorbeeld geven?
- Bij wie/in welke afdeling ligt de verantwoordelijkheid voor deze dienstverlening? Is hier zogenaamd ‘indirect personeel’ voor ingeschakeld, wordt het uitbesteed?
  - o Bij 1 iemand specifiek of engageert al het personeel zich hierin?

*Indirect personeel: functie is diensten te leveren buiten het traditionele installatiewerk zoals onder meer ontwerp, beheer en advies; op de hoogte blijven van ontwikkelingen, additionele diensten opvangen, marketing, profilering...*

#### INDIEN ANTWOORD ‘NEE’ IS

- Waarom niet?
- Denkt u dat dit wel nuttig zou kunnen zijn voor het bedrijf? Waarom (niet)?

- Zou u bepaalde diensten later eventueel invoeren? Zo ja, welke? Met wat als uitkomst, en welke voorwaarden (denk aan kosten, tijd...)?
- Zouden diensten een positieve impact hebben op de bedrijfsvoering/het bedrijf?
- Zou het plan zijn om hier specifiek personeel voor verantwoordelijk te stellen? Of uitbesteding?

*Vervolgens enkele vragen over de communicatie van het bedrijf in het algemeen.*

#### COMMUNICATIE OVER DIENSTVERLENING (MARKETINGVAARDIGHEDEN)

- Type relatie met klant? (*Lidmaatschap/geen relatie – op continue/discrete basis?*)
- Via welke kanalen communiceert u met uw klanten? (Hoe trekt uw bedrijf nieuwe klanten aan?)
- Wat en hoe communiceert u naar uw klanten? (*Kanalen, welke info?*)
- Communiceert u ook over uw dienstverlening naar uw klanten toe?  
*(genoeg tijd geven om na te denken over voorbeelden en indien nodig aan voorbeelden doen herinneren)*
- Zou u zeggen dat u proactief communiceert?
- Social media?

In het begin van het interview werd gevraagd aan de participanten een korte vragenlijst in te vullen.

Naam bedrijf: \_\_\_\_\_

Industrie: \_\_\_\_\_

B2B, B2C of beiden? \_\_\_\_\_

Aantal werknemers: \_\_\_\_\_ Aantal arbeiders: \_\_\_\_\_

(Product)aanbod: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Functie geïnterviewde en verantwoordelijkheden: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Rangschik volgende uitspraken naargelang overeenkomst met de strategie van het bedrijf met een cijfer van 1 t.e.m. 4. (1 is minst van toepassing, 4 is meest van toepassing).

\_\_\_\_\_ Het bedrijf focust op de klant en bezorgt totaaloplossingen op maat.

\_\_\_\_\_ Het bedrijf focust op product en innovatie.

\_\_\_\_\_ Het bedrijf waarborgt de functionaliteit van de installatie (onderhoud).

\_\_\_\_\_ Het bedrijf focust op minimalisatie van kosten en prijs van de assemblage.

Hoe zou u uw ervaring met dienstverlening omschrijven?

Geen ervaring

Weinig ervaring

Een beetje ervaring

Veel ervaring

### 9.3. Bijlage 3: Codeboom

Subvraag 2 en 3: *“Waarom merken we de trend dat bedrijven van product steeds meer op diensten gaan focussen?” en “Is er een link tussen deze dienstverlening en loyaliteit van klanten?”*

#### (1) KLANTEN

Geïnformeerde klant

Kort op de bal spelen

Totaaloplossing

Veeleisende klant

#### (2) KLANTENBINDING

Klantenvertrouwen

Persoonlijk contact

Subvraag 4a: *“Op welke manier worden diensten momenteel aangeboden?”*

#### (3) INTERN

Capaciteit

Service technieker

Toekomstvisie/strategie

Uitbesteding of samenwerking

Verkoop skills

Werknemers interne communicatie

Zaakvoerder functie

Subvraag 4b: *“In weke vormen komen deze diensten voor?”*

#### (4) DIENSTEN

Advies en ontwerp

Extra service

Interventies

Nazorg

Proactief advies

Subvraag 4c: *“Hoe wordt over deze diensten gecommuniceerd?”*

(5) COMMUNICATIE

Mond-tot-mond reclame

Persoonlijk contact

Promo

#### **9.4. Bijlage 4: CD met uitgetypte interviews**