



Profitable Services

Services As a Business

17 uit de praktijk gegrepen
mindset secrets

Arno Eussen



Profitable Services BV

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Schaalbaar verdienmodel?	7
2 Ben jij een leverancier of een expert?	9
3 Gratis service? Zet je klant niet op het verkeerde been!	12
4 Wil je klant echt niet betalen voor service?	15
5 Gratis service is inflatie van je bedrijf!	17
6 'Mijn personeel moet gewoon doen wat ik van ze vraag...?'	20
7 Wat geen waarde meekrijgt zal nooit op waarde geschat worden	23
8 Service, een verdienmodel?	26
9 Service als verkoopargument voor je product?	29
10 Je ego zegt 'groeien' maar je purpose zegt 'bloeien'	32
11 Duurzaam verdienmodel van uitslaande brand tot vlammen succes	36
12 Nieuw leven in een branche die vrijwel stil ligt: de fles en het etiket	39
13 Je mindset is de sleutel	42
14 Ben je de goedkoopste of de beste?	45
15 Winstgevende Dienstverlening brengt oneindig veel meer winst dan marge in Euro's	49
16 Blijft jouw product zo goed verkopen?	53
17 Wordt jouw business ingehaald door servicediensten?	56
Hoe maak jij die stappen met services?	59
Over Arno	60

Inleiding

Groeiende servicekosten en stijgende klantverwachtingen – de oplossing

- ✓ Zit je in een markt met een keiharde prijscompetitie?
- ✓ Is service een groeiende kostenpost voor jouw bedrijf?
- ✓ Stijgen de klantverwachtingen hemelshoog?

Met elke nieuwe technologische ontwikkeling verwachten klanten meer van je: ze bellen je elk uur van de dag op elke dag van de week en ze komen altijd allemaal tegelijk. De producten die je jaren geleden hebt geleverd moeten altijd storingsvrij zijn. En ze denken dat je alles weet van hun bedrijfsvoering en de geschiedenis daarvan. Intussen doen ze zelf niets aan onderhoud, houden ze zich niet aan je instructies en gebruiken ze je producten zoals ze niet zijn bedoeld.

Je serviceafdeling werkt zich een slag in de rondte. Met noodoplossingen en late diensten redden ze het net. Wel worden ze steeds minder klantvriendelijk. Je afdelingshoofd wil er mensen bij, maar service is een kostenpost en het levert je niets op.

Het kan ook anders

Je bedrijf kan ook verdienen aan service. Dan concurrer je op kwaliteit en niet meer op prijs. Stijg even met me mee de lucht in voor een helicopterview. Neem wat afstand en vraag jezelf af: wat wil jij van je klanten, wat willen je klanten nou echt en wat wil jij eigenlijk met je bedrijf?

Wat wil jij van je klanten?

Zonder je klanten zou je bedrijf niet bestaan. Je hebt ze nodig. En je wilt graag een goede relatie met ze. Sterker nog, je wilt graag alles voor ze doen. Maar wat moet je doen om ze dat te laten waarderen?

Je wilt helemaal geen klachten. Maar je wilt wel precies weten wat jouw producten bij je klanten doen. Wat de sterke en zwakke punten zijn van je producten. Je wilt al die data om je producten verder te verbeteren en ze precies toe te snijden op de behoefte van jouw klanten. Maar waarom zouden je klanten je inzage geven in hun bedrijfsvoering?

Wat willen je klanten echt?

Jij wilt helemaal je klanten niet vertellen wat ze moeten doen – je kunt zelf je producten veel beter installeren en onderhouden. Je neemt ze graag dat werk uit handen, dan gebeurt het tenminste goed.

Je klanten willen jou natuurlijk helemaal niet bij nacht en ontij bellen over storingen van je producten. Ze willen helemaal geen storingen, en vooral geen sores aan hun hoofd. Hoe kun je ze bieden wat ze willen hebben, zonder er zelf aan onderdoor te gaan?

Wat wil jij met je bedrijf?

Je wilt je onderscheiden met je bedrijf terwijl je klem lijkt te zitten op een markt met keiharde prijsconcurrentie. Elke cent wordt eruit geperst en intussen stijgen de servicekosten. Dit is niet het bedrijf dat je na wilt laten aan de volgende generatie. Het is al helemaal geen bedrijf dat gemakkelijk personeel aantrekt, met al die stress bij de serviceafdeling. En dit is ook niet de manier om al die kennis te gelde te maken, die je in de loop der jaren hebt opgebouwd. Hoe kom je uit deze beklemmende positie?

Wat is de oplossing?

Er bestaat een oplossing om je klanten te geven wat ze willen, om je producten te optimaliseren en om je bedrijf duurzaam, onderscheidend en succesvol te maken. Het draait allemaal om de manier waarop je je services inricht. Daarvoor moet je wel je hele mindset veranderen. Je moet er helemaal voor gaan en het is een grote stap. Ik deel het hier voor je op in vier behapbare fasen: service als noodzaak, service als toegevoegde waarde, service als businessmodel en service is de business.



Fase 1 Service als Noodzaak

Je bent producent en je handelt in onderdelen en slijtdelen. Je bent bijvoorbeeld kassenbouwer die turn-key hightech projecten in het buitenland realiseert en een jaar garantie levert op de installatie. Je services zijn break-fix. Als jij met je bedrijf in fase 1 zit, ken je die druk van enerzijds hemelshoge klantverwachtingen en anderzijds groeiende servicekosten. De concurrentie is keihard en prijsgericht.

Fase 2 Service als Toegevoegde waarde

In fase 2 lever je als producent toegevoegde waarde met je service, waarvoor je klanten bereid zijn te betalen. Dit is de eerste stap uit die knellende situatie tussen klantverwachtingen en servicekosten. Je bent bijvoorbeeld machinebouwer en je levert machines inclusief een onderhoudscontract. Je voert als services remote en predictive maintenance, upgrading en remanufacturing. Bovendien lever je voorraadmanagement, logistiek en trainingen voor het personeel van je klanten. Maar er kan meer.

Fase 3 Service als Businessmodel

Neem je de volgende stap, dan ben je full service leverancier. Je levert bijvoorbeeld een sorteersysteem inclusief monitoring en performance management consultancy. Je levert het hele geïntegreerde systeem, inclusief producten van derden. Je services zijn consultancy, software en performance management, en eventueel financiële services.

Fase 4 Service is de Business

Maar wil je je echt onderscheiden, dan wordt service je business. Je levert je Product as a Service: een geïntegreerde dienstverlening, waarin je geen product levert, maar de prestatie. Bijvoorbeeld vlieguren in plaats van vliegtuigmotoren. Jij weet als geen ander hoe je de optimale output van je producten realiseert en dat is dus wat je levert. Denk aan asset management, SLA's en gegarandeerde uptime. Je services zijn pay-per-use en pay-per-output.



Wat leveren services jou op?

Bij mijn klanten die met services zijn gaan werken, constateer ik enthousiaste klanten, gemotiveerd personeel én een duurzaam businessmodel. In de praktijk doorleefde learnings en best practices zijn:

Klantperspectief

- ✓ verlaging cost-of-ownership
- ✓ verhoging productiviteit
- ✓ risicoborging

Medewerkersperspectief

- ✓ acceleratie kennisontwikkeling
- ✓ persoonlijke groei
- ✓ verbonden met klanten

Businessperspectief

- ✓ loyale klanten
- ✓ acceleratie van innovatie
- ✓ recurring revenues

17 mindset secrets

Om services lucratief in te zetten voor jouw business, heb ik zeventien verhalen verzameld over ondernemers die je voorgingen. Lees ze ter inspiratie, ter informatie en om langzaam maar zeker je eigen mindset te veranderen. Wil jij ook Products as a Service? Neem nu contact op met Arno Eussen van ProfitableServices BV.

a.eussen@profitableservices.com
06-53725523

Delftechpark 11
2628 XJ Delft

www.profitableservices.com



Schaalbaar verdienmodel?

“Mijn productiebedrijf heeft een lineair groeimodel. Dat is altijd al zo geweest en zal altijd wel zo blijven”, vertelt de ondernemer licht gefrustreerd. Is dat zo?

Een succesvolle derdegeneratie-ondernemer heeft een productiebedrijf in machines voor de metaalbewerking. Het bedrijf is sterk gebonden aan fysieke arbeid en de beschikbaarheid daarvan.

“De hele wereld zit aan me te trekken, maar mijn productiebedrijf heeft een lineair groeimodel. Dat is altijd al zo geweest en zal altijd wel zo blijven”, vertelt de ondernemer licht gefrustreerd.

“Waarom is dat zo?”, vraag ik.

“Ik kan wel tien fabrieken neerzetten om aan de vraag te voldoen, maar dat gaat toch niet? Ik heb de mensen niet, ik heb de tijd niet, ik heb het geld niet,” en zo gaat hij maar door met beperkingen en weerstanden.

“Maar jij hebt toch de kennis en je bent toch dé autoriteit in machines voor metaalbewerking?” houd ik vol.

“Jazeker, maar wat moet ik daarmee, anders dan machines bouwen?”

Kennis als verdienmodel

“Stel nu dat je een dienstverleningstak opzet naast je fabriek. Zet daar een team van toegewijde adviseurs en softwaremakers neer met de opdracht om de kennis van je bedrijf in digitale producten om te zetten. Producten waarmee al die klanten kunt helpen, die jij nu niet kunt bedienen met machines. Maar wel met jouw kennis.”

“Ben je nou helemaal gek?” zei hij, “Daar heeft mijn familie 97 jaar aan gewerkt; dat ga ik toch zeker niet voor een appel en een ei weggeven?”

Kennis tegen gebruikersinformatie

“Je geeft helemaal niets weg,” zeg ik, “Je biedt die kennis aan in abonnementsvorm via een eigen portal. Als voorwaarde stel je dat je alle gebruikersinformatie van je klanten krijgt. Wat betekent dat voor je bestaande business? En hoe waardevol is het als klanten tot in lengte van jaren hun abonnement blijven betalen! Want je kennis kun je daarmee versneld ontwikkelen en zij willen daar graag gebruik van blijven maken.”

Een magneet voor je doelgroep

“Stel nu dat jouw platform over vijf jaar zoveel gebruiks – en ontwikkelinformatie bevat, dat je als gebruiker van staalbewerkingsmachines wel gek bent als je er geen abonnement op hebt?

Wat doet dat met de schaalbaarheid van je bedrijf, de winstgevendheid, de groei? Jouw platform wordt een magneet voor je doelgroep en je salesafdeling kan met pensioen. Dus wie is er nu gek?”

Wat betekent dit voor jou?

Of het nu over staalbewerkingsmachines gaat of over jouw product: als je kennis hebt, kun je daar meer kennis van maken volgens deze constructie. Hoe zou dit voor jou kunnen werken?



2

Ben jij een leverancier of een expert?

Als je klanten eenmaal je product gekocht hebben, wil je er eigenlijk niets meer mee te maken hebben. Toch?

Als je klanten eenmaal je product gekocht hebben, wil je er eigenlijk niets meer mee te maken hebben. Elke vraag van hen is lastig en kost geld. Je hebt er alleen baat bij als je producten aan hen verkoopt. Toch?

Zo dacht eind jaren negentig in elk geval de bloemenhandel over hun supermarktklanten: de grootste winst pak je op de inkoop. Voor een cent verschil met je concurrent kon je miljoenen aan omzet mislopen.

Prijs én service

In die twintig jaar daarna is er wel iets veranderd. De prijs is in supermarktland nog steeds een belangrijk argument. Maar intussen hebben veel leveranciers van bloemen en planten service als winstgevende dienstverlening omarmd. Zij hebben hun klanten ervan overtuigd dat focus op de inkoopprijs alléén niet leidt tot waardecreatie. Niet voor de leverancier, maar ook niet voor de supermarkt.

Kennis en ervaring voor meer handel

Toen ik in 1997 in de bloemenhandel startte, begonnen wij als bloemenleverancier de afdeling bloemen en planten van de supermarkt te beschouwen als

onze eigen afdeling. We verzamelden verkoopdata, analyseerden prijspunten, optimaliseerden presentatietechnieken, professionaliseerden onderhoud, verkortten de logistiek en gaven garanties af. Feitelijk grepen we de kans om onze kennis en ervaring in bloemen en planten voor de klant te gelde te maken met als einddoel: meer handel met de supermarkt.

Een gouden greep

Deze service is voor mijn werkgever werkelijk winstgevende dienstverlening geworden. Supermarkten zoals Tesco maken nu zelfs de leveranciers verantwoordelijk voor de omzet, marge en uitvalcijfers per prijspunt per product. De bloemenexporteur komt nu zelf met nieuwe voorstellen voor aanpassingen in het assortiment als de omzet, marge of uitval een kritieke ondergrens dreigt te raken.

Van leverancier naar expert

De leverancier is geen leverancier meer, maar een expert die de verantwoordelijkheid neemt voor het product dat hij levert en het effect overziet wat zijn product heeft op het imago van de supermarkt. Doet hij dat goed, dan kan hij meer volume doen, doet hij dat niet goed, raakt hij handel kwijt.

Echter..

Zolang je service activiteiten verwerkt zitten in de verkoopprijs van het product loop je een blijvend risico dat de klant de verleiding niet kan weerstaan om vanuit zijn kruideniers-DNA vroeg of laat toch op prijs te besluiten. Alle inspanningen, investeringen, en noeste arbeid voor de klant kan in één klap van tafel geveegd worden als een andere leverancier met een mooi 'expertverhaal' onder jouw prijs wilt duiken.

Als expert opstellen

Als je een expert bent zorg dan ook dat je je als een expert opstelt. Wees niet bang om transparant te zijn over alle diensten, de kennis die daarvoor ontwikkeld is, de investeringen die dat vergde, de marges die je nodig hebt om



dit door te ontwikkelen en tenslotte de winst die het jouw klant alle jaren heeft gebracht.

Een expertrol is authentiek en heeft dito waarde. Als je die waarde verstopt in je inkoop- of verkoopprijs creëer je de perceptie dat je makkelijk uitwisselbaar bent voor een andere 'leverancier'.

Stel je op als expert en ga 'all the way' transparant met je klant.

Hoe pas jij dit toe in jouw bedrijf?

Zorg dat je inzicht verkrijgt in het bedrijfsmodel van jouw klant. Inkoop is vast niet zijn enige kostenpost. Wat zijn de grootste kosten factoren van jouw klant? Wat kan hij beter doen? Welke kennis kun jij aandragen om die verbeteringen aan te dragen? Welke waarde heeft die kennis voor de klant en voor jou?

Voorwaarde is visie en een verandering van mindset. Vraag jij je af hoe je dat kan doen? Aarzel niet en vraag vrijblijvend een sparsessie aan.





3

Gratis service? Zet je klant niet op het verkeerde been!

Lever jij ook gratis service bij je product? Zit de prijs bij het product inbegrepen? Ben jij als ondernemer steeds bezig je klanten tevreden te houden?



Lever jij ook gratis service bij je product? Zit de prijs bij het product inbegrepen? Ben jij als ondernemer steeds bezig je klanten tevreden te houden? Je houdt je klant en jezelf voor de gek!

Gratis aanbieden van service als onderdeel van je product zet je klant op het verkeerde been. Dienstverlening heeft een toegevoegde waarde en daarom moet je er een prijs voor vragen. Waarom? Ik leg het hieronder uit aan de hand van een voorbeeld.

Advies bij de prijs inbegrepen

Een ondernemer die wereldwijd groentezaden levert vindt dat zijn klanten recht hebben op ondersteuning en advies. Hij produceert tenslotte die zaden, dus hij weet als geen ander hoe ze geteeld moeten worden om het beste rendement eruit te krijgen. Zijn klanten krijgen dan ook minstens twee keer

per jaar een teeltadviseur over de vloer die adviezen geeft over de teelt. De kosten hiervoor zijn in de zaadprijs inbegrepen.

Het kennisgat

Intussen worden zijn klanten groter en internationaler. Ze worden overgenomen door grote investeerders zonder vakinhoudelijke kennis. Bovendien wordt het steeds moeilijker om gekwalificeerd personeel te vinden. Daarmee neemt hun behoefte aan kennis en advies toe. En het advies van de leverancier is bij de productprijs inbegrepen.

Tegelijk vergrijzen telers, maar hun kinderen nemen het bedrijf niet over. Ook adviseurs vergrijzen en het wordt moeilijker mensen met deze kennis te werven. Dus de behoefte aan kennis en service van je klanten wordt met sprongen groter.

Intussen ontwikkelt de technologie door, wat de verwachtingen van de klanten vergroot; ze weten dat je alles kunt meten en daarmee kunt optimaliseren, net zoals bij hun slimme thermostaat thuis. Ze weten dat je een product niet hoeft te bezitten om het te gebruiken, net zoals bij Swapfiets of Spotify. De producten worden door de technologie ook steeds complexer, net als de bijbehorende service. Het groeiende verschil tussen kennis bij de klant en bij de leverancier is het kennisgat.

Meer advies, nog steeds bij de prijs inbegrepen.

Het zaad verkoopt de ondernemer nog steeds voor een vaste prijs inclusief twee bezoeken per jaar van een teeltadviseur. Maar zijn klanten vinden dat zij vanwege hun schaalgrootte recht hebben op meer ondersteuning dan voorheen. De klanten stellen vaker vragen en de teeltadviseurs kunnen het werk niet meer aan.

De ondernemer weet dat zijn klanten ontevreden worden als hij niet meer teeltadviseurs inzet. Misschien stappen ze wel over naar de concurrent. Dus maakt hij meer kosten door meer adviseurs in te huren. Maar de klanten beschouwen de gratis service als de gewoonste zaak van de wereld, want die zit inbegrepen bij de zaadprijs, zei de zaadleverancier immers.

Onhoudbare businesscase

Een onhoudbare businesscase, omdat de marktontwikkelingen versterkt doorzetten en daarmee het kennisgat groeit. De marge van de zaadproducent erodeert door de toenemende kosten onder druk van steeds grotere klanten, waar hij steeds moeilijker nee aan kan verkopen. Wat moet hij doen? Geen service meer leveren? De prijs van zijn zaad verhogen? Of hopen dat het over gaat?

Wat is het probleem?

Het werkelijke probleem is dat de ondernemer vanuit kosten redeneert en de klant hier onbewust in heeft opgevoed. Want de werkelijke waarde van de dienstverlening van de teeltadviseurs is enorm! Terwijl de ondernemer vooral denkt dat het een kostenpost is.

Profitable Services heeft het over de toegevoegde waarde. Dat is een heel ander verhaal, dat wij heel goed kunnen uitleggen.

Kies jij voor kosten of voor de toegevoegde waarde van je service?





4

Wil je klant echt niet betalen voor service?

“De klant wil alleen mijn product en verder niets.”
Wil je klant echt niets meer dan je product, of is dat het beeld dat jij gecreëerd hebt?

“De klant wil alleen mijn product en verder niets.”

Wil je klant echt niets meer dan je product, of is dat het beeld dat jij gecreëerd hebt? Jij bepaalt immers wat jouw propositie is en welke waarde die heeft — niemand anders!

Werk genoeg

Heb je een volle orderportefeuille, ongeduldige klanten en een iets te krappe bezetting om het allemaal waar te maken? Vind je het daarom logisch om 100% focus op de productie te leggen?

Ben je bang dat je klant anders naar een andere leverancier gaat?

Offertes schrijven

Een ondernemer in de kassenbouw krijgt steeds offerteaanvragen voor een kas met installaties. Sales wil altijd scoren, dus onder het motto klant is koning krijgen ze een mooie offerte. Maar is dat werkelijk wat de klant wil? Is dat werkelijk het product waar de klant op lange termijn het beste rendement uit haalt?

Product of langetermijnadvies?

“Waarom stuur je binnen een maand een offerte terwijl je voor een gedegen offerte minstens drie maanden nodig hebt en een grondig haalbaarheidsonderzoek?” vraag ik de ondernemer. Het gaat immers over een duurzaam productiemiddel dat tientallen miljoenen kost en minimaal twintig jaar moet meegaan.

“Zo zijn onze klanten nu eenmaal, die willen alleen ons product,” antwoordt hij ietwat gefrustreerd. Hij heeft zich neergelegd bij het gedrag van de klant. Dat gedrag komt voort uit kennisgebrek bij de klant zelf, de markt en ja, ook door de ondernemer die zich heeft neergelegd bij deze situatie.

Willen ze niet of weten ze het niet?

De ondernemer kiest hiermee onbewust voor een ondergeschikte rol in de markt, waarbij hij louter op basis van zijn product en prijs concurreert. Al zijn kennis en ervaring zet hij onvoldoende in. Terwijl de waarde daarvan de klant letterlijk miljoenen op kan leveren door een betere afweging van marktkansen en investeringen. Maar ja, daar is een grondig haalbaarheidsonderzoek voor nodig. Willen de klanten dat niet of weten ze niet wat hun mogelijkheden zijn?

Jij bepaalt de waarde van je kennis en ervaring

De kostprijs van je producten is gemakkelijk te bepalen. De waarde van jouw kennis en ervaring zijn iets heel anders. Jij hebt de mogelijkheid om die zelf vast te stellen, in je propositie aan te bieden en jezelf daarmee te onderscheiden. Aan de klant is vervolgens de keuze met welke investering hij het beste rendement haalt op lange termijn.

Het begint bij jou als ondernemer; jij bepaalt!

Wat staat er in je eerstvolgende offerte?

Begin eens bij je eerstvolgende offerte. Schrijf daarin niet alleen wat je product kost, maar ook wat de mogelijkheden zijn als je een echt advies geeft voor de lange termijn. Welke kansen heeft je potentiële opdrachtgever als die niet alleen je product koopt, maar ook je advies? En wat kun je dan leveren tegen welke prijs?

Wil jij weten wat je kennis waard is?



5

Gratis service is inflatie van je bedrijf!

Lever jij ook gratis service bij je product? Zit de prijs bij het product inbegrepen? Ben jij als ondernemer steeds bezig je klanten tevreden te houden?

Lever jij ook gratis service bij je product? Zit de prijs bij het product inbegrepen? Ben jij als ondernemer steeds bezig je klanten tevreden te houden? Je houdt je klant en jezelf voor de gek!

Gratis aanbieden van service als onderdeel van je product zet je klant op het verkeerde been. Dienstverlening heeft een toegevoegde waarde en daarom moet je er een prijs voor vragen. Waarom? Ik leg het hieronder uit aan de hand van een voorbeeld.

Advies bij de prijs inbegrepen

Een ondernemer die wereldwijd groentezaden levert vindt dat zijn klanten recht hebben op ondersteuning en advies. Hij produceert tenslotte die zaden, dus hij weet als geen ander hoe ze geteeld moeten worden om het beste rendement eruit te krijgen. Zijn klanten krijgen dan ook minstens twee keer per jaar een teeltadviseur over de vloer die adviezen geeft over de teelt. De kosten hiervoor zijn in de zaadprijs inbegrepen.

Het kennisgat

Intussen worden zijn klanten groter en internationaler. Ze worden overgenomen door grote investeerders zonder vakinhoudelijke kennis. Bovendien wordt het steeds moeilijker om gekwalificeerd personeel te vinden. Daarmee neemt hun behoefte aan kennis en advies toe. En het advies van de leverancier is bij de productprijs inbegrepen.

Tegelijk vergrijzen telers, maar hun kinderen nemen het bedrijf niet over. Ook adviseurs vergrijzen en het wordt moeilijker mensen met deze kennis te werven. Dus de behoefte aan kennis en service van je klanten wordt met sprongen groter.

Intussen ontwikkelt de technologie door, wat de verwachtingen van de klanten vergroot; ze weten dat je alles kunt meten en daarmee kunt optimaliseren, net zoals bij hun slimme thermostaat thuis. Ze weten dat je een product niet hoeft te bezitten om het te gebruiken, net zoals bij Swapfiets of Spotify. De producten worden door de technologie ook steeds complexer, net als de bijbehorende service. Het groeiende verschil tussen kennis bij de klant en bij de leverancier is het kennisgat.

Meer advies, nog steeds bij de prijs inbegrepen.

Het zaad verkoopt de ondernemer nog steeds voor een vaste prijs inclusief twee bezoeken per jaar van een teeltadviseur. Maar zijn klanten vinden dat zij vanwege hun schaalgrootte recht hebben op meer ondersteuning dan voorheen. De klanten stellen vaker vragen en de teeltadviseurs kunnen het werk niet meer aan.

De ondernemer weet dat zijn klanten ontevreden worden als hij niet meer teeltadviseurs inzet. Misschien stappen ze wel over naar de concurrent. Dus maakt hij meer kosten door meer adviseurs in te huren. Maar de klanten beschouwen de gratis service als de gewoonste zaak van de wereld, want die zit inbegrepen bij de zaadprijs, zei de zaadleverancier immers.

Onhoudbare businesscase

Een onhoudbare businesscase, omdat de marktontwikkelingen versterkt doorzetten en daarmee het kennisgat groeit. De marge van de zaadproducent erodeert door de toenemende kosten onder druk van steeds



grotere klanten, waar hij steeds moeilijker nee aan kan verkopen. Wat moet hij doen? Geen service meer leveren? De prijs van zijn zaad verhogen? Of hopen dat het over gaat?

Wat is het probleem?

Het werkelijke probleem is dat de ondernemer vanuit kosten redeneert en de klant hier onbewust in heeft opgevoed. Want de werkelijke waarde van de dienstverlening van de teeltadviseurs is enorm! Terwijl de ondernemer vooral denkt dat het een kostenpost is.

Profitable Services heeft het over de toegevoegde waarde. Dat is een heel ander verhaal, dat wij heel goed kunnen uitleggen.

Kies jij voor kosten of voor de toegevoegde waarde van je service?





6

‘Mijn personeel moet gewoon doen wat ik van ze vraag...?’

Heb je enig idee hoeveel je jaarlijks investeert om mensen aan te trekken? En hoe effectief is dat?
Kan het ook anders; beter?



Als ik ondernemers vraag naar de basis van hun succes hoor ik vrijwel altijd “De mensen.” Heb je enig idee hoeveel je jaarlijks investeert om mensen aan te trekken, te binden en te blijven boeien? En hoe effectief is dat? Kan het ook anders; beter?

Te hoog verloop

Een ondernemer in de productie van complexe irrigatiesystemen investeert jaarlijks tienduizenden euro’s in werving en selectie. Bovendien heeft hij zijn bedrijf aangemeld bij een trainingsbureau waarmee jaarlijks vier medewerkers nieuwe vaardigheden leren.

Als ik vraag naar het verloop in zijn bedrijf, wordt hij kribbig. Dat is veel te hoog naar zijn zin: “Ik raak elk jaar wel zo’n vijf mensen kwijt aan de concurrentie die steeds gekkere salarissen betaalt. De medewerkers van nu zijn ook steeds sneller ontevreden,” klaagt hij verder. “Ze moeten gewoon doen wat ik van ze vraag en verder niet zeuren!”

Personeel aantrekken en aansturen

De ondernemer doet er alles aan om personeel aan te trekken. Eenmaal in dienst, moeten de nieuwe medewerkers gewoon doen wat hij van hen verwacht, binnen de door hem opgestelde taakomschrijving, functie en afdeling. Dat ligt voor de hand, toch?

Maar benut hij daarmee het potentieel van de medewerkers wel volledig? Verdiept de ondernemer zich überhaupt in hun potentieel? Want wanneer hij het nieuwe personeel eenmaal geworven heeft, lijkt zijn aandacht voor de groei van zijn medewerkers te verzanden in de dagelijkse hectiek.

Wie stelt de doelen?

Stel nu dat niet de ondernemer, maar de collega's zelf doelen mogen stellen wat en hoe zij in hun kennisdomein willen groeien. Naast hun takenlijst krijgen ze de opdracht om continu de dialoog te zoeken met interne en externe klanten. Het hogere doel is om behoeften vast te stellen waarvoor ze samen en ieder vanuit hun eigen kennisdomein toegevoegde waarde ontwikkelen in de vorm van diensten. Diensten, omdat die makkelijker schaalbaar zijn dan producten.

Alle medewerkers worden dan blijvend geprikkeld om nieuwe diensten te ontwikkelen waar hun collega's en klanten blij van worden. En de ondernemer. Want daarmee bouwen ze tegelijk aan aanvullende diensten ter versterking van de core business. Bedenk je eens even wat dat zou doen met de betrokkenheid en loyaliteit van je medewerkers!

Veel medewerkers vinden het fantastisch om hun kennis met klanten te delen en op die manier continu te verrijken. Elke medewerker wordt dan ondernemend binnen je onderneming.

Maak hen zelf verantwoordelijk

Maak je medewerkers dus zelf verantwoordelijk over hun kennisdomein. Geef hen de ruimte om zelf een verdienmodel op te zetten en door te ontwikkelen, gebaseerd op hun eigen kennis. De winst die je daarmee behaalt bestaat niet alleen uit euro's, maar vooral uit inhoudelijke groei, werkplezier en loyaliteit van je personeel. En dus een veel lager verloop.



Wat kun je vandaag al doen?

Ga eens het gesprek aan met een medewerker die lastig is en veel commentaar heeft. Dat zijn vaak mensen die mogelijkheden zien en bovendien betrokken zijn. Luister naar de ideeën van deze medewerker en stel gerust kritische vragen over het verdienmodel. Maak vandaag nog een afspraak voor dat gesprek.

Maar hoe pak jij het daarna aan?





7

Wat geen waarde meekrijgt zal nooit op waarde geschat worden.

Vervelende klanten bestaan niet;
die worden gecreëerd. Door jou.
Want hoe vervelend word jij als jouw leverancier
niet adequaat reageert op je vragen?



Vervelende klanten bestaan niet; die worden gecreëerd. Door jou. Want hoe vervelend word jij als jouw leverancier niet adequaat reageert op je vragen?

Een onterecht ontevreden klant die niet betaalt

“Waarom heb ik toch altijd van die vervelende klanten?” vraagt een ondernemer zich af als hij naar de openstaande posten kijkt. “Kijk nu eens naar deze klant; we hebben alles opgeleverd conform offerte en ter plaatse gecontroleerd. Maar nu, zes maanden later, heeft ze nog steeds niet betaald.”

“Heb je enig idee waarom?” vraagt ik.

“Ja natuurlijk,” zegt hij, “Zij zit maar te zeuren dat wij verkeerde calculaties hebben gemaakt van de verwarmingscapaciteit. Maar dat is helemaal niet waar, ze zit zelf te klooiën!”

“Hoe weet je dat zo zeker?”

“Ze hangt zo’n beetje elke dag aan de telefoon mijn mensen van het werk te houden en te huilen dat ze te veel gas verstoekt. Daar kan ik toch niets mee?”

“Maar wat doe je dan?”

“Aanhoren en bewijzen leveren dat wij alles goed hebben opgeleverd”, snuift hij.

“En helpt dat?”

“Nee, maar wat moet ik anders? Ze is een pain in the ass.”

“En vervolgens blijft de betaling open staan”, constateer ik droog.

Wat als je hem serieus neemt?

“Stel nou, dat je de eerste keer dat de klant zijn klacht uitte, haar serieus had genomen en naast haar was gaan zitten om samen het probleem te achterhalen, ook al weet je 100% zeker dat jouw product het probleem niet veroorzaakt kan hebben?”

De echte oorzaak

Een jaar later, de factuur staat nog steeds open, richt de ondernemer een dienstverleningsafdeling op met deze vervelende klant als launching customer. Een medewerker van deze afdeling gaat ter plaatse samen met de klant analyseren wat de problemen zijn. Na slechts twee weken wordt duidelijk dat de dealerinstellingen van de regelcomputer van de lokale leverancier de gebruikersinstellingen van de klant overrulen, waardoor warmte vernietigd wordt in plaats van gerecirculeerd.

Was de klant toen blij? Nee, ze was meer opgelucht, maar nog steeds geïrriteerd dat het zo lang moest duren voordat er een oplossing kwam. De factuur is overigens nu wel betaald.

Iedereen heeft gelijk

De ondernemer heeft gelijk; het ligt niet aan zijn spullen. Maar de klant heeft ook gelijk: het ligt niet aan haar instellingen of sturing.



De ondernemer had wel veel ellende voor zichzelf en zijn klant kunnen besparen, als hij verder had gekeken dan louter zijn eigen product. Dat is pas echt service.

De context waarin jouw product gebruikt wordt is minstens zo belangrijk als je product zelf; het kan je product compleet ondermijnen.

Wil jij een transparante context?

ProfitableServices maakt die context transparant, waardoor je product de vereiste support krijgt en de klant maximaal rendement kan halen uit je product. Daar worden klanten blij van. En blij klanten nemen meer af en komen vaker terug. Sommigen worden zelfs je ambassadeur.

Wat wordt jouw volgende stap?





8

Service, een verdienmodel?

Vraag tien ondernemers naar service en ze zeggen alle tien dat het uiterst belangrijk is om hun klanten tevreden te houden.

“Maar wat versta je daar nu onder, ‘tevreden houden’?”



Een goede service is normaal. Die hoort bij het product. Maar service is niet onderscheidend en al helemaal geen verdienmodel. Want je klanten zijn vrijwel altijd teleurgesteld op het moment dat ze een beroep doen op je service. Focus daarom op de toegevoegde waarde van je dienstverlening en bied het proactief aan. Dus voordat je klant een probleem constateert met je product. Daarmee genereer je waarde.

Hoe houd je klanten tevreden?

Vraag tien ondernemers naar service en ze zeggen alle tien dat het uiterst belangrijk is om hun klanten tevreden te houden.

“Maar wat versta je daar nu onder, ‘tevreden houden’?” vraag ik een ondernemer tijdens de jaarlijkse vaktentoonstelling.

“Nou gewoon. We horen hun vragen aan en kijken of we dat op kunnen lossen. Maar liever hoor ik niets, want dat betekent dat alles goed gaat en wij ons werk goed afgeleverd hebben.”

Waarom kopen ze geen SLA?

Service is bij deze ondernemer noodzakelijk kwaad; een doekje voor het bloeden om zijn klanten een beetje te helpen. Of in elk geval die illusie te wekken. Of zelfs om ze koest te houden.

Denk jij dat zijn klanten daar geld voor over hebben? Natuurlijk niet.

Is het raar dat klanten geen Service Level Agreement (SLA) af willen sluiten met deze ondernemer? Natuurlijk niet, want wat gaat de ondernemer dan beter doen dan hij nu al doet? Als de klant de ondernemer bij een probleem belt, loopt hij toch ook?

Reactieve service

Zolang een serviceafdeling is opgezet om reactief klachten af te handelen, zullen klanten dat nooit op waarde schatten. Immers, het probleem had in de perceptie van de klant nooit mogen voorkomen. De ondernemer mag al blij zijn dat hij geen claim krijgt voor gedeerde productie-uren of inkomsten. Hoe dan wel?

Proactieve service

Service als winstgevende dienstverlening vereist dat jij als ondernemer een totaal andere mindset hanteert: een mindset gericht op waarde. Je klanten betalen alleen als jij creatief en proactief handelt, nog voordat zij een vraag gesteld hebben. De serviceafdeling is dan geen noodzakelijk kwaad, maar een professionele dienstverlener die betrokken is bij de processen van de klanten. Een expert die continu focust op hún succes en waardecreatie. Een deskundige die naast hen staat en meekijkt, meedenkt en mee onderneemt.

Zouden jouw klanten daar geld voor over hebben? Natuurlijk wel!



Hoe kun jij proactieve service creëren?

Maak vandaag nog een afspraak met een klant en ga eens echt luisteren naar diens problemen, zorgen en vragen over jouw producten. Vertel wat je weet, wat je voor die klant kunt doen en tegen welke prijs. Hoe kan je klant jouw product nog beter inzetten? Hoe kan je klant kosten besparen of beter nog, zelf waarde creëren?





9

Service als verkoopargument voor je product?

“Discussies over service leiden de klant alleen maar af en roepen te veel weerstand op in het verkoopproces, toch?”



Service als spiegeltjes en kraaltjes voor je salesafdeling wordt nooit winstgevend en eindigt als een pain voor je organisatie. Wat jij geen waarde mee geeft, zal nooit op waarde geschat worden.

Met service kun jij je onderscheiden

Een ondernemer in warmtepompen laat zich door zijn adviseur overtuigen om een serviceafdeling op te zetten. Daarmee zou hij zich kunnen onderscheiden van zijn concurrenten.

De ondernemer gaat aan de slag, maakt twee mensen vrij en benoemt hen tot serviceafdeling. Bij zijn klanten promoot hij met veel bombarie dat zij van nu af aan *full service* bediening krijgen. Sales vindt het een prachtig aanvullend commercieel argument en de verkopers gebruiken het gretig in hun verkoopgesprekken. Zij betrekken hun collega's van de serviceafdeling in salesgesprekken met potentiële klanten om goede sier te maken.

Geen service zonder hardware

Maar bij elke verkochte warmtepomp vragen de collega's van de serviceafdeling zich af waarom er geen service-overeenkomst is afgesloten. Waarop Sales steeds antwoordt: "We moeten eerst de hardware verkopen en daarna zien we wel of er behoefte is aan service. Zonder die hardware kunnen jullie trouwens überhaupt geen service verlenen. Dus vertrouw maar op ons, wij zijn sales-professionals en weten als geen ander wat de klant nodig heeft."

Wat is de toekomst van service in dit bedrijf?

Er wordt natuurlijk helemaal nooit een servicecontract verkocht. De mindset van Sales is overduidelijk: hardware verkopen is de business. Het gaat om een hoge omzet en persoonlijke targets voor de bonus.

"Discussies over service leiden de klant alleen maar af en roepen te veel weerstand op in het verkoopproces," vinden ze. Want waarom zou sales 35.000 euro omzet per warmtepomp in de waagschaal leggen voor die luttele 1.200 euro per jaar voor een servicecontract?



Waarom wordt service hier nooit een succes?

De serviceafdeling wordt hier nooit een succes, want:

- ✔ de waarde van service wordt intern niet beleefd en daardoor extern niet uitgedragen,
- ✔ service is geen onlosmakelijk onderdeel van de propositie die sales aanbiedt,
- ✔ sales houdt vast aan de gebaande paden: 'verkoop van hardware'.

Potentiële waarde van service

De serviceafdeling is uiteindelijk alleen nog maar bezig ad-hoc brandjes te blussen voor Sales en klanten. De serviceafdeling is, kortom, het afvoerputje van de organisatie geworden. Dat komt door de traditionele mindset die zich richt op hardware en ad-hoc problemen oplossen. Dat heeft helemaal niets met

waardecreatie te maken. Daarmee krijgt service dus nooit de waarde die het verdient en in potentie kan hebben.

Hoe dan wel?

Ga vandaag nog je klachtenregistratie analyseren met je salesteam. Stel vast welke twee klachten de meeste pijn veroorzaken voor je klanten? Hoe kun je deze klachten voorkomen? Welke kennis is daarvoor nodig? Welke waarde heeft het voorkomen van deze klacht voor je organisatie en voor de klant? Reken het voor en geef het die waarde? Hoe zou je het dan aanbieden?





10

Je ego zegt ‘groeien’ maar je purpose zegt ‘bloeien’

Groei in omzet, medewerkers en bedrijfsruimte is tastbaar. Het streelt je ego, want wat is er nu mooier dan zichtbaar succesvol zijn, toch?

Echter, het geluk van groei is vluchtig. Is jouw verdienmodel wel in lijn met jouw purpose?

Wim, een succesvolle tomatenteler, heeft zijn zaakjes goed voor elkaar. Een solide managementteam zorgt ervoor dat de dagelijkse operatie goed draait. Ik vraag hem naar zijn volgende stap, want als vijftiger ben je nog veel te jong om aan stoppen te denken, nietwaar?

Hij heeft het vak van zijn vader geleerd, net zoals zijn vader het weer van zijn vader had geleerd. Zo leeft de met bloed, zweet en tranen opgebouwde kennis voort in de volgende generatie die daarmee een solide basis heeft om mee te ondernemen. Maar bedrijfsopvolging binnen de familie is niet meer zo vanzelfsprekend. Dan komt er een moment dat je je afvraagt: waar doe ik het eigenlijk voor?

‘Ik kan mijn productie natuurlijk nog verder opschroeven in Nederland, dat is leuk voor mijn ego, maar daar word ik niet gelukkiger van. Ik heb inmiddels wel bewezen dat ik dat kan. Ik wil wezenlijk iets bijdragen aan de maatschappij. Dat klinkt misschien wat wollig, maar daar ben ik echt naar op zoek!’

Je ego zegt ‘groeien’ maar je purpose zegt ‘bloeien’

‘Bedoel je je purpose - je levensdoel?’ vraag ik.

Wil begint hard te lachen: ‘Nu wordt het wel erg zweverig geloof ik, maar zonder dollen, ik denk wel dat je hier de kern raakt! Met meer tomaten telen ga ik geen verschil maken. Ik ben toe aan iets groters, iets wat meer voldoening geeft en waar mensen echt mee geholpen zijn. Eigenlijk wil ik niets liever doen dan wat mijn opa en mijn vader deden toen zij mijn leeftijd hadden: mijn kennis overdragen en de volgende generatie op het goede spoor zetten: wezenlijk bijdragen. Maar hoe? Ik heb geen bedrijfsopvolging, ik ben een praktijkman die houdt van zijn vak en heb een hekel aan reizen.’

‘Misschien moet het roer om in je hoofd? Moet je even buiten de gebaande paden denken?’

Ik herinner hem aan wat hij een tijd geleden vertelde: ‘Ik word de laatste twee jaar platgelopen met busladingen vol Chinezen, Russen en Indiërs. Ze vinden het prachtig wat ik hier doe en vragen steeds of ik hen kan helpen om dezelfde mooie en smaakvolle tomaten op hun kwekerij te produceren. In het begin vond ik die aandacht best leuk. Een soort waardering en streling van mijn ego. Maar daar koop je niets voor en nu ben ik al die bezoeken wel zat.’

Ja, dat herinnert hij zich wel: ‘Ik heb het gevoel dat ze alleen maar komen halen en niets brengen — dat is toch zonde van mijn tijd?’

‘Daar ben je zelf bij!’ reageer ik, ‘Ze willen iets van je wat je wel hebt, maar niet aanbiedt. Je hebt iets waar zij lokaal het verschil mee kunnen maken!’

Dan wordt het even stil.

‘Het verschil maken,’ mompelt Wim.

Mindset is alles

Ik ga snel verder: ‘Stel nou dat je jouw tomatenproductiebedrijf als een groot kennislaboratorium beschouwt waarin jij en je collega’s dagelijks kennis ontwikkelen om zo duurzaam mogelijk de meest smaakvolle tomaten te telen.’



Wims wenkbrauwen gaan scherp omhoog: 'Ja dat is leuk, maar ik heb een productiebedrijf, geen laboratorium. Er moet hier gewoon elke dag productie gedraaid worden. Voor onderzoek of andere zaken hebben we hier geen tijd!'

'En daarom ben je er ook zo goed in: je hebt focus en laat je niet afleiden door fratsen. Maar even voor het idee: wat als je het productiebedrijf verschuift naar een kennisinstelling met toevallig tomaten als eindproduct? Naast tomaten produceer je op die manier nog veel meer waarde — maak je het verschil met jouw bijdrage aan de maatschappij.'

Mijn purpose als business?

De tomatenteler pakt direct door: 'Het is eigenlijk wel logisch. De wereldbevolking groeit harder dan ooit. Productiviteitsverhoging, duurzame productiemethoden en goede constante kwaliteit van gezond voedsel is wat de wereld meer dan ooit nodig heeft en ik kan dat gewoon. Ik kan letterlijk het verschil maken in Kazachstan, of de binnenlanden van India!'

Zijn ogen lichten op van enthousiasme, maar dan fronst hij weer: 'Hoe ga ik dat in hemelsnaam organiseren?'

Impact met schaalbare dienstverlening

'Je zit nog teveel in je telerspaadje' plaag ik. 'Je moet nog veel verder van het gebaande pad af. Kijk eens naar compleet andere scenario's.'

'Zoals wat dan?'

'Je kunt van jouw purpose een schaalbaar verdienmodel maken waar je niet vijf of tien buitenlandse telers mee kunt helpen, maar duizenden of misschien wel honderdduizenden tegelijk!'

'Dat moet je even uitleggen.'

'Jouw kennis en ervaring kun je afpellen tot behapbare brokjes kennis die je in volgorde van prioriteit aanbiedt. Dat doe je niet fysiek, maar vooral digitaal. Alle kennis vang je in protocollen ondersteund met instructies, formats, video's en presentaties. Je biedt dit aan via een eigen website waar klanten toegang krijgen tegen een maandelijks fee. Een abonnement. Daarnaast kun je via videoconferenties de mensen persoonlijk coachen. Tenslotte kun je een eigen community bouwen waarin je klanten ervaringen met elkaar en met



jou delen, waardoor je jouw toegevoegde waarde voor hen versneld kunt doorontwikkelen!

‘Wow,’ zegt de teler, ‘dat is wel een ander spelletje dan ik gewend ben!’

‘Jazeker, maar met de juiste mindset en ondersteuning kun jij dat! Het is jouw levensdoel, jij bent ondernemer — aan jou de keuze.’

‘Dus ik blijf wel tomatenteler. Door mijn kennis te delen word ik uitgedaagd om die te blijven ontwikkelen en te blijven innoveren. Zo creëer ik een duurzaam businessmodel. Er moet wel even een knop om hoor, maar het spreekt me wel aan.’

Kan jouw purpose een aanjager zijn voor een aanvullend of nieuw verdienmodel via services?





Duurzaam verdienenmodel van uitslaande brand tot vlammend succes

Hoe kon het gebeuren dat een duurzaam
verdienmodel als services na een enthousiaste
ontvangst door de ondernemer
verzandde in de organisatie?



Hoe kon het gebeuren dat een duurzaam verdienenmodel als services na een enthousiaste ontvangst door de ondernemer verzandde in de organisatie?

Nieuwe start

Toen ik begon met mijn nieuwe propositie ProfitableServices: duurzame verdienenmodellen creëren met services, had ik uitstekende gesprekken met CEO's en ondernemers. Ze deelden mijn visie, raakten enthousiast van mijn bevologenheid en wilden wel doorpakken. Nadat de CEO enthousiast was, werd ik steevast doorverwezen naar een manager van de afdeling services, R&D of kennis en ontwikkeling.

Teleurstelling

Maar na een beleefdheidsgesprek of zelfs een workshop werd het stil. Het ene excuus na het andere volgde als ik nabelde om te vragen wanneer we door

gingen pakken om hun business case voor services uit te werken. Als ik de ondernemer na een tijd weer eens sprak, probeerde hij zijn teleurstelling te verbergen. Wat deden we verkeerd?

De pyromaan

Een goede businessvriendin analyseerde droogjes: 'Arno, je bent een pyromaan! Zoals een pyromaan een kick krijgt om steeds nieuwe brandjes te ontsteken, ben jij steeds bezig om met jouw creatieve ideeën de vonk van services aan ondernemers over te dragen. De meeste ondernemers zijn ook pyromaan: dol op nieuwe ideeën, zeker als die een duurzaam verdienmodel beloven. Kortom, jij bent in staat om samen met de ondernemer een flinke brand op te tuigen, waarvan jullie beiden superenthousiast worden.'

De brandweerman

Maar een ondernemer gaat het niet zelf doen en verwijst jou met alle goede bedoelingen door naar zijn manager of rechterhand: de brandweerman. De brandweerman is gewend dat zijn werkgever steeds met nieuwe ideeën (lees: brandhaarden) komt en probeert dat steeds zoveel mogelijk te blussen of ten minste te beperken tot een beheersbaar kaarsvlammetje, anders wordt hij gek. Niet omdat die ideeën niet goed zijn, maar omdat nieuwe ideeën altijd onzekerheid brengen en veel tijd kosten.'

Ondernemer aan de lat

'Dus dat geweldige vreugdevuur dat jij steeds ontsteekt met ondernemers, moet je samen met de ondernemer zelf naar een business case vertalen. Op die manier creëer je duidelijkheid naar iedereen en blijft het vuur beheersbaar. En een beheersbaar vreugdevuur zal de brandweerman niet meteen blussen.'

Winstgevende business

Veel ondernemers delegeren het naar een manager, alleen omdat die altijd al belast was met service. Maar services as a business is een ander spelletje, dat jouw persoonlijke aandacht en focus nodig heeft. Alleen dan kun je er een



serieuze winstgevende business van maken met een duurzaam verdienmodel dat de kurk van je bedrijf wordt. Dus als services strategisch zoveel impact heeft op je business, doe je jezelf tekort om het in een vroeg stadium te delegeren.

Lean start-up

Services betekent een compleet andere mindset, andere competenties en andere werkwijzen. Daar moet jij als ondernemer bovenop zitten. De benadering van een lean start-up is dan meer op zijn plaats dan delegeren naar een afdeling. Service zoals jij het gewend bent, is old school. Wij bieden je de vonk om jouw services opnieuw te definiëren en in te richten. We zetten eerst samen de lijnen uit en stellen de business case vast voordat je iets delegeert.

Dat maakt het verschil tussen een teleurstelling en een succesvolle services start-up waar ondernemers zoals jij en ik zoveel energie van krijgen!

Exclusieve sparring sessie

Daarom organiseer ik nu exclusieve sparringssessies voor ondernemers uit verschillende branches om samen met gelijkgestemde pyromanen jouw nieuwe services-brandhaard uit te denken en te transformeren naar een business case die voor jou en je organisatie gaat vlammen.

Kijk op onze website naar events en meld je aan voor de eerstvolgende sessie.



12

Nieuw leven in een branche die vrijwel stil ligt: de fles en het etiket

De vraag is niet of je onderneming geraakt wordt door corona, maar wanneer, hoe hevig en hoe lang. Staat jouw core business, die jaren jouw succesformule is geweest, voor lange tijd onder druk of is die zelfs helemaal niet meer levensvatbaar? Denk dan eens na over het etiket van je business.



De vraag is niet of je onderneming geraakt wordt door corona, maar wanneer, hoe hevig en hoe lang. Staat jouw core business, die jaren jouw succesformule is geweest, voor lange tijd onder druk of is die zelfs helemaal niet meer levensvatbaar? Denk dan eens na over het etiket van je business.

Hoe red je het in de reisbranche nog?

Een ondernemer in de reisbranche kampt met een omzet die de afgelopen maanden is gekrompen tot 2% en van herstel is het komende kwartaal nog nauwelijks sprake. Hij kwam bij me om advies. In eerste instantie dacht hij aan voor

de hand liggende maatregelen, zoals personeel ontslaan, kantoorruimte verkleinen en alle investeringen stoppen. Kortom: alle vaste kosten decimeren tot het hoogst noodzakelijke om deze periode door te komen. Hopende op betere tijden.

‘Maar ga je het daarmee redden?’ vroeg ik.

Het was een paar seconden pijnlijk stil. ‘Nee, maar wat moet ik dan?’

Ik nodigde hem daarom uit voor een executive webinar waarin we met tien ondernemers uit verschillende branches onze businessmodellen bespreken.

Klem in je fles zonder je etiket te kunnen lezen

De ondernemer vertelde zijn verhaal en vrijwel direct reageerde een branchevreemde ondernemer met de eye opener: ‘Jij zit in jouw fles en jij kunt je eigen etiket niet meer lezen!’

Kijk, ooit heb je jouw business bedacht: de fles waarin je heilig geloofde. Om dit voor de buitenwereld duidelijk te maken bedacht je tevens een mooie propositie, het etiket, zodat iedereen snapt wat je doet. Vervolgens groeide je organisatie, veranderde je propositie met de markt mee en ging je nog meer klanten bedienen. En nu ben je zo verkokerd in wat je doet dat je klem zit in je eigen fles!’

Hij gaf een voorbeeld van een fabrikant van sorteersystemen. Deze fabrikant heeft zijn etiket veranderd van het product ‘sorteersysteem voor een magazijn’ in ‘het leveren van services’, waarmee hij de klant aanbiedt dat hij minimaal duizend pakketten per uur kan verwerken. Hij krijgt dus niet betaald voor zijn geproduceerde en geleverde sorteersysteem, maar voor het aantal pakketten per uur dat datzelfde sorteersysteem verwerkt. In de ogen van zijn klant levert hij dus niet louter een sorteersysteem, maar de complete organisatie, monitoring en het preventief onderhoud naar zijn inzicht en kennis, teneinde de beloofde output te kunnen waarmaken. Hij levert een prestatie en dat heeft altijd meer waarde dan louter het product!

Klopt je etiket nog wel?

Na deze uitleg kwam de community tot leven en werd de ene na de andere vraag aan de ondernemer voorgelegd:



- ✓ Ben je zelf misschien vervreemd van wat je ooit op je etiket hebt gezet?
- ✓ Beleven jouw klanten mogelijk iets anders dan wat er op je etiket staat?
- ✓ Hoe zou jij het effect van je product op het proces van je klant omschrijven?
- ✓ Welke waarde kunnen jij en je collega's rondom je product creëren met jullie kennis, ervaring en netwerk?

Revisie van je etiket

Ten slotte bekende de ondernemer: 'Ik ben altijd zo lekker druk geweest met de dagelijkse beslommeringen, dat ik überhaupt geen tijd heb genomen om hier goed over na te denken.'

Maar dankzij corona is dat verholpen: 'Geen excuses meer en nu doorpakken!' was de unanieme observatie.

Soms moet je als ondernemer gewoon erkennen dat je vast zit in je fles, waarin je wordt geleefd door de waan van de dag, de groei van je organisatie en de nukken van je klanten.

Een revisie van je etiket betekent per definitie pionieren, en dat gaat gepaard met risico's en onzekerheden. Maar als je benoemt wat het meest basale effect is wat jij met je product bij de klant teweeg wilt brengen, raak je de kern van je bestaansrecht.

Nieuw etiket

Deze ondernemer ontdekte met hulp van de community dat zijn core business niet reizen was, maar mobiliteit organiseren, waarmee zijn klanten hun eigen business kunnen bouwen. We stelden verdiepende vragen:

- ✓ Welke services kun je daaromheen bedenken?
- ✓ Welke rol wil je daarin spelen?
- ✓ Wat komt uiteindelijk op je nieuwe etiket te staan?

Met nieuwe energie is hij daarmee aan de slag gegaan. Hij heeft ontdekt dat services iets heel anders is dan louter reizen verkopen.





13

Je mindset is de sleutel

De waarde van Tesla is in coronatijd gestegen tot meer dan duizend dollar per aandeel, terwijl de autoverkoop instort. Want Tesla maakt weliswaar auto's, maar wordt gewaardeerd als een techbedrijf.

Als dat in de automotive kan,
waarom dan niet in jouw sector?



De waarde van Tesla is in coronatijd gestegen tot meer dan duizend dollar per aandeel, terwijl de autoverkoop instort. Want Tesla maakt weliswaar auto's, maar wordt gewaardeerd als een techbedrijf. Als dat in de automotive kan, waarom dan niet in jouw sector?

'Ja maar, ik ben Elon Musk niet!' hoor ik je al denken.

Dat klopt. Maar misschien kun je wel iets van zijn succes overnemen als je even de ruimte neemt om een ander perspectief toe te laten op jouw business.

Druk druk druk

Jij bent net als ik ondernemer. Dag in dag uit druk met je business. Je wordt voor een deel geleefd door dagelijkse ad-hoc vragen. Daarnaast vraagt de organisatieontwikkeling je aandacht: een software-implementatie, een verhuizing, een fusie. En last but not least wil jij je klanten de aandacht geven die nodig is.

Hoe kan de mindset van een miljardair uit een heel andere wereld jouw business redden? En bovendien, je hebt al genoeg aan je hoofd, dus nu even niet! Misschien over een halfjaar, maar dan ben je nog drukker en zeg je weer: 'Over een halfjaar Arno, dan hoop ik wat meer ruimte te hebben.'

Never waste a good crisis

Een goede crisis doet wonderen. Hij schudt je wakker, rukt je uit je comfortzone en brengt je inzichten die er allang waren, maar waar je eerder niet voor open stond. Nu moet je wel.

De transformatie naar een service-economie is namelijk al ruim twintig jaar aan de gang. Elon Musk heeft het ook niet zelf verzonnen. Maar het voorbeeld van Tesla laat al tien jaar lang zien hoe een traditionele ingekakte sector als de automotive wel degelijk een transitie kan maken naar een duurzaam verdienmodel waarin services leading zijn.

Van motor naar service

De brandstofmotor was bijvoorbeeld tot voor kort het duurste onderdeel van een auto. Het motorvermogen was voor de consument één van de belangrijkste beslissingscriteria om voor een model te kiezen. Maar wat is er gebeurd? De elektromotor van Tesla geeft zelfs de snelste brandstofmotoren van superdeluxe sportauto's het nakijken. Een snel accelererende motor is bij een elektrische auto geen thema meer, maar een commodity, waarover jij als consument niet na hoeft te denken.

Wat wel onderscheidend is aan een Tesla, zijn de services die de auto biedt, de beleving die dat creëert en hoe die de veranderende behoeftes van de automobilist steeds invullen zonder dat die zelf ook maar doorheeft dat ze veranderen. Zoals de continue online software updates op basis van gebruikersgedrag, waardoor Tesla de instellingen aan het voertuig steeds optimaliseert zonder dat de eigenaar een afspraak hoeft te maken met de garage. Dat zijn services die met klanten mee-ontwikkelen om hun leven makkelijker en beter te maken.



Word een beetje Elon Musk

Stel nu dat je maar één van de vele bewezen succesvolle innovaties van Elon Musk zou toepassen. Bijvoorbeeld die continue data-uitwisseling met je producten en je eindgebruikers. Wat zou dat jou brengen? Laat ik het scherper stellen: als jij nu nog producten verkoopt zonder te weten hoe de eindgebruiker die dagelijks gebruikt, dan is jouw business eindig!

Hardware zoals een motor, een carrosserie of een mooie stoel kan iedereen namaken en als je lang genoeg wacht, zal de concurrentie dat zeker doen. Maar de gebruikersdata van je producten, gegenereerd door jouw klanten, zijn uniek. De services die jij op basis daarvan kunt ontwikkelen zijn daarom ook uniek. Denk eens aan de optimalisaties die je kunt doorvoeren als je precies weet hoe je klanten je producten gebruiken. Denk eens aan de extra mogelijkheden die je eraan kunt toevoegen. En wellicht de nieuwe producten en diensten zoals beheer en onderhoud!

Duurzaam succes met services

Kortom, je hebt goud in handen met jouw product en jouw klanten, maar om dit in klinkende munt om te zetten moet eerst je mindset om. Neem verantwoording over je product ná de verkoop. Dat klinkt wellicht ongemakkelijk en onlogisch, maar het is de eerste stap om je business duurzaam te maken met services die blijvend waarde genereren voor je klanten en daarmee ook voor jou!



Ben je de goedkoopste of de beste?

‘Die tuinbouwsector is echt centenwerk. Dat is altijd al zo geweest. Als ik niet de scherpste ben, is mijn concurrent het wel en raak ik handel kwijt. Dus kom nou niet aan met mooie verhalen over nieuwe verdienmodellen, want dat werkt bij ons gewoon niet!’

‘Die tuinbouwsector is echt centenwerk. Dat is altijd al zo geweest. Als ik niet de scherpste ben, is mijn concurrent het wel en raak ik handel kwijt. Dus kom nou niet aan met mooie verhalen over nieuwe verdienmodellen, want dat werkt bij ons gewoon niet!’

Elke business en elke sector heeft zo zijn eigen specifieke ingesloten patronen. Maar als het over de prijs gaat, lijkt het wel of de race naar de bodem een sport is. Wie het eerste onderaan is. Dit leidt in elke sector echter tot een continue focus op kostenverlaging door schaalvergroting en een keiharde verdringingsstrategie waarbij alleen de goedkoopste overleeft - tot ook die wordt ingehaald. Het kan ook anders.

Eigen belang

Want die eeuwenoude strategie is natuurlijk niet duurzaam. Hoe lang kun jij dat nog volhouden? De enige investeringen die je dan doet, zijn in innovaties die tot

efficiency en dus kostenverlaging leiden. Dat verraadt meteen je intentie: je doet het alleen als het jouw belang dient.

Wat is er mis met eigen belang? Het is de oude economie: de transactiegedreven handelswijze tussen klant en leverancier, waaraan een win-lose game ten grondslag ligt. Wat je vandaag verliest, pak je morgen weer terug. Het is alsof je steeds in de vechstand staat, waarmee je vooral op je hoede bent om je eigen belang te beschermen.

Laat die oude economie los

In een wereld waarin we ons langzaam bewust worden dat meer welvaart niet leidt tot meer welzijn, moet je je afvragen hoe lang jij deze handelswijze nog naar jezelf, de maatschappij, je medewerkers en je klanten kunt verantwoorden. Met een continue focus op prijs is het bovendien onmogelijk om te investeren in innovaties die duurzaam waarde creëren.

Daarnaast loop je het risico dat je hele leveranciersketen op een gegeven moment in een neerwaartse spiraal terecht komt. Zolang jij die status quo tolereert, is dat precies wat je krijgt, elke dag weer!

Maar in gesprekken met mij uiten ondernemers gefrustreerd hun ongenoegen dat ze worden afgeknepen en dat ze als winnaar van de race naar de laagste prijs uiteindelijk toch verliezer zijn. Terwijl ik constateer dat ze alles wat ze niet willen wél tolereren in hun eigen bedrijf. Want wat wil je eigenlijk?

Ja, wat wil jij eigenlijk?

Dat vraag ik die ondernemers dan ook:

- ✓ Hoe zou jij in de ideale situatie willen samenwerken met leveranciers en klanten?
- ✓ Welke waarde zou dat opleveren voor de eindgebruiker?
- ✓ Hoe duurzaam zou de handelsrelatie dan zijn met je ketenpartners?
- ✓ Welke impact zou dat dan hebben op je verdienmodel?
- ✓ Hoe gelukkig word jij daarvan?

Ogenschoijnlijk simpele vragen, maar vergis je niet, hiervoor moet je uit je comfortzone stappen. Alles wat je nu als vanzelfsprekend beschouwt, moet je

hiervoor overboord gooien en vanaf een blanco sheet met de eindgebruiker in gedachte opnieuw inkleuren.

Voorbeeld uit de tuinbouw

Een leverancier van groeimateriaal was gecharmeerd van mijn visie en vroeg mij intern een workshop te doen om het bewustzijn van het MT te vergroten. De ondernemer wilde services als verdienmodel toepassen in de bestaande markt en wilde dat eerst intern gedragen krijgen.

Drie maanden later zouden we de Services Business Case definitief vaststellen. Pas een jaar later kreeg ik eindelijk de ondernemer te pakken. We hadden opnieuw een prettig gesprek alsof ik hem gisteren voor het laatst had gezien. Ik vroeg hem wat de status was van de Services Business Case.

‘Goed dat je het vraagt, daar is nog niets mee gebeurd, want de dagelijkse realiteit kreeg prioriteit: we hebben de structuur veranderd, nieuwe mensen aangenomen en nieuwe klanten erbij.’

‘Nou dat is mooi’ zei ik, ‘dan ben je nu zeker klaar om gas te geven op services?’

‘Ja, dat gaan we doen. Ik ga mijn collega’s mobiliseren en volgende week doen we een videocall met het MT, waarin jij het vervolgtraject kan pitchen.’

Weerstand

In de videocall met het MT begon ik enthousiast een samenvatting te geven van de uitkomsten van de workshop van een jaar geleden: hun ambities en de aanpak naar hun Services Business Case. Maar het team ging volledig in de weerstand. Hun argumenten waren dat zij eigenlijk al heel ver waren, want de organisatie had met de structurering grote sprongen gemaakt, een Services Business Case was daarom niet nodig, ze konden het zelf wel.

Ik was met stomheid geslagen toen vervolgens de ondernemer in dezelfde modus meeging.

Als klap op de vuurpijl zei hij: ‘Als jullie zo goed weten hoe je services winstgevend maakt, waarom doen jullie dat dan niet meteen voor ons, dan betalen we jullie over een jaar wel.’



De race naar de bodem

Toen pas werd het voor mij duidelijk. Deze ondernemer doet precies hetzelfde als de grote telers die hem onder druk zetten bij de jaarlijkse prijsonderhandelingen. Maar services worden nooit een verdienmodel zolang je dergelijk gedrag van je klanten tolereert!

Ik heb natuurlijk nog niets van hem gehoord, het is nu een halfjaar later. Ik heb het met mijn collega's uitvoerig besproken. Het strookt niet met mijn waarden en visie en dus moet ik het ook niet tolereren van mijn klanten. Ook al leek het een interessante klant en heb ik goede gesprekken gehad met de ondernemer. Ik kon hem niet overtuigen dat het zo niet werkt. Hopelijk zie jij het wel.

Ik kan me heel goed voorstellen dat je zo wordt als je als relatief kleine speler zo onder druk wordt gezet door je klanten. Maar vraag je eens af:

- ✓ Hoe wil jij behandeld worden als leverancier?
- ✓ Waar krijg jij energie van in samenwerkingsverbanden?
- ✓ Wat zijn de voorwaarden daarvoor?

Als je van services een duurzaam verdienmodel wilt maken, is wederzijds respect in een samenwerking de eerste voorwaarde. Dat is dus tweerichtingsverkeer in een duurzame relatie, gebaseerd op het continu ontwikkelen van waarde voor de eindgebruiker. Als jij dat goed wilt doen, kun je niet tolereren wat daar afbreuk aan doet. Practice what you preach en neem je lot in eigen hand!

Wil jij een keer vrijblijvend sparren over hoe services voor jouw bedrijf kan werken? Meld je dan nu aan via onze website.





15

Winstgevende Dienstverlening brengt oneindig veel meer winst dan marge in Euro's

Droom jij wel eens van een duurzaam verdienmodel waarvan je klanten blij worden, zodat ze niet meer elke cent omdraaien? Services as a business is zo'n verdienmodel.

Maar waarom zou je juist nu met iets nieuws beginnen? Is dat risico niet veel te hoog?

Droom jij wel eens van een duurzaam verdienmodel waarvan je klanten blij worden, zodat ze niet meer elke cent omdraaien? Services as a business is zo'n verdienmodel.

Maar waarom zou je juist nu met iets nieuws beginnen? Is dat risico niet veel te hoog?

Wie is je klant?

Een succesvolle ondernemer met een goedlopende business in meet- en regelapparatuur voor gebouwklimaat was geïnspireerd geraakt door mijn verhaal over duurzame verdienmodellen met services as a business.

De afgelopen tien jaar had hij minstens duizend klanten voorzien van zijn hardware. In al die tijd had hij slechts aandacht gehad voor de hardware, want dat is wat de klant nog steeds vraagt: 'Ik weet niet of services as a business wel past binnen ons bedrijf. Daarnaast vraag ik me af of onze klanten dat wel willen betalen.'

'Wie is die klant eigenlijk?' vroeg ik.

'De hoofdaannemers die een nieuw pand bouwen. Zij tenderen steeds de onderaannemers, zoals wij. Voor hun is de prijs het belangrijkste criterium. Het is voor onze sales steeds een gevecht om een marge van 4 à 5% te halen. En als we straks weer een recessie ingaan mag ik blij zijn als we 1% overhouden.'

'Oké, maar zijn die hoofdaannemers ook de eindgebruikers van je producten?'

'Nee, dat zijn natuurlijk de bewoners en in grote projecten de VvE's of de technische dienst van een bedrijf dat erin wordt gehuisvest.'

Installateurs zijn niet ingesteld op services

Na wat doorvragen bleek dat zijn serviceafdeling slechts voor 5% van al zijn klanten het onderhoud verzorgt. Die andere 95% laat het door installateurs onderhouden.

'De meeste installateurs zijn eigenlijk niet ingesteld op services. In de praktijk vervangen ze liever een component dan dat ze de klant ondersteunen om het product beter te gebruiken. Hierdoor vragen de installateurs alleen nieuwe onderdelen of producten. Dat zegt dus eigenlijk niets over hoe de eindgebruiker ons product ervaart, maar vooral iets over de kwaliteit en focus van de installateur.'

Installateurs zitten ertussen

'Nu we het er zo over hebben, realiseer ik me dat de installateur er eigenlijk helemaal niet tussen zou moeten zitten. Ik zou direct met de eindgebruiker aan tafel moeten zitten om vast te stellen aan welke services zij behoefte hebben!'

'Wat houdt je tegen?'

'Nou, die installateurs zijn ook een soort ambassadeurs voor ons. Wanneer ik hen passeer door direct met de eindgebruiker te communiceren, ben ik bang dat ik hen tegen de haren in strijk en daarmee afbreuk doe aan mijn bestaande



business. Bovendien, ik weet nog helemaal niet zo zeker of dat verdienmodel wel echt gaat werken.'

Wat lever je eigenlijk?

'Ik snap dat je gewend bent om steeds het gevecht aan te gaan om je producten te verkopen met voldoende marge. Je klanten gaan namelijk voor de laagste prijs, want de producten zijn uitwisselbaar. Maar wat is je werkelijke bestaansrecht? Lever jij meet- en regeltechniek voor hoofdaannemers en installateurs? Of lever jij meer: iets groters, iets wezenlijks waar de eindgebruikers dagelijks mee geconfronteerd worden en wat ze dus waardevol vinden?'

De ondernemer keek me glazig aan. Hij leek nog steeds van plan om services as a business terzijde te schuiven omdat het risico te groot zou zijn.

'Ik denk dat meet- en regeltechniek slechts een onderdeel zijn van wat jij met je kennis en ervaring kunt leveren. Je levert geen producten, maar een dienst, een service. Namelijk een leefklimaat, waarin mensen zich prettig voelen, productiever zijn en een betere gezondheid ervaren!'

'Tja', zei de ondernemer, 'zo kun je het ook bekijken.'

'Dus je verzamelt de data van je producten, analyseert ze en vervolgens ontwikkel je services die het leven van de eindgebruikers aantoonbaar makkelijker maken en verbeteren. Hoe bedreigend is dat nog voor je installateurs? Want als er echt iets kapot gaat, kan hij nog steeds het kapotte onderdeel vervangen voor een nieuw. En met die eindgebruikers heb je een heel ander gesprek. Want wie zijn dan nog je concurrenten?'

Het risico is heel klein

Toen viel het kwartje: 'Services as a business is helemaal niet bedreigend voor mijn huidige installateurs, want zij zien dat helemaal niet als hun business.'

'Precies! Dus wat is nou het risico om services als een serieuze business op te pakken?'

'Dat is eigenlijk heel klein', bekende hij. 'Maar wil de eindgebruiker er wel voor betalen?'



‘Garanties heb je als ondernemer nooit. De waarde die jij kunt creëren met de data van je producten en met jouw kennis en ervaring is jouw spelletje. Maar, zoals ze zeggen op de aandelenbeurs: als het risico laag is en de onzekerheid hoog, is de winstpotentie het grootst; dan heb je goud in handen en wordt het tijd om te schakelen!’

Nieuwe propositie

Na een workshop en een concrete Services Business Case riep de ondernemer zijn salesteam bij elkaar. Hij stelde sales als doel om zich te gaan concentreren op het verkopen van services aan de eindgebruiker. 90% van alle gerealiseerde projecten in de afgelopen tien jaar moest binnen drie jaar klant worden van de nieuwe servicespropositie. De hardwareverkoop is vanaf nu het gevolg van servicesactiviteiten. En niet andersom.

Een propositie waar de eindgebruiker blij van wordt is de basis voor een recessieproof verdienmodel. En een blijde klant geeft een blijde ondernemer!





16

Blijft jouw product zo goed verkopen?

Weet je nog waarom jij ondernemer bent geworden?

Je zag een kans, je voelde aan dat je het beter kon, je trok de stoute schoenen aan en ging ervoor!

Dat heb je op eigen kracht gedaan, dus waarom zou je die aanpak veranderen?



Weet je nog waarom jij ondernemer bent geworden? Je zag een kans, je voelde aan dat je het beter kon, je trok de stoute schoenen aan en ging ervoor! Dat heb je op eigen kracht gedaan, dus waarom zou je die aanpak veranderen?

Focus op je product

Zolang je louter fysieke producten maakt en verkoopt, ligt je focus intern op het zo goedkoop mogelijk produceren en zo goed mogelijk verkopen. Dat kun je prima zelf, want dat is je core business. Maar blijft je product altijd goed verkopen?

Een ondernemer met een installatiebedrijf in irrigatie-units verkocht over de hele wereld in de tuinbouwsector. Hij was bijzonder succesvol en één van zijn succesfactoren was dat hij altijd tegemoet kwam aan de specifieke wensen van elke klant. Hij had zich ontwikkeld als een saleskanon en wist de klanten altijd te overtuigen dat zijn irrigatie-units de beste waren.

En je service dan?

Toen ik hem vroeg naar zijn service, zei hij dat die op een heel hoog niveau stond, want een irrigatie-unit vraagt veel onderhoud en dus service. Nieuwsgierig geworden vroeg ik de ondernemer of ik eens mocht sparren met zijn servicemanager, want, zo hoopte ik, misschien heeft deze ondernemer zijn services wél voor elkaar!

De servicemanager kon net vijftien minuten vrijmaken, want het was weer één en al stress: 'We koersen deze week af op de eerste hittegolf van het jaar en dan is het altijd herrie! Want altijd als de irrigatie-units het meest gebruikt worden, ontstaan er storingen. Het vervelende is bovendien dat geen enkele unit hetzelfde is, waardoor ik niet zomaar de eerste de beste monteur naar een storing kan sturen. Met die hitte kan een gewas grote schade oplopen dus is het nu alle hens aan dek! Daarnaast hoor ik mijn directeur ook nog eens klagen dat klanten boos op hem worden en dreigen naar een andere leverancier over te stappen, als ze niet snel genoeg geholpen worden.'

Reactieve service

'Maar hittegolven zijn toch geen uitzondering meer? Die heb je tegenwoordig toch minstens één of twee keer per jaar? Waarom laat je je daar nog door verrassen?'

De manager zei wat geïrriteerd: 'Heb je gezien hoeveel klanten er gebeld hebben de afgelopen dagen? Daar kan ik toch niets aan doen!'

Dat was misschien iets te bijdehand van mij, dus ik vroeg: 'Hoeveel services heb je gemiddeld per week in de planning staan en hoeveel ruimte heb je voor calamiteiten?'

'Je begrijpt het echt niet, hè! Elke maandag begint hier het circus opnieuw. Dan begin ik met een lege agenda en binnen een paar uur stroomt de week vol met storingsmeldingen en vragen van klanten die ik dan maar weer weg moet zien te werken. Het is elke week weer een gevecht om alles gepland te krijgen, wat vaak ook niet helemaal lukt. En ze blijven bellen!'

Nu werd het me inderdaad pas duidelijk, deze serviceafdeling was 100% reactief ingesteld op het oplossen van storingen en vragen. Elke week, zelfs elke dag was het een strijd om ad-hoc twaalf monteurs en bussen in te plannen. Deze



servicemanager werd geleefd. Hij deed wat van hem verlangd werd, maar was nooit in staat om de verwachte hoos aan storingen voor te zijn.

De baas bepaalt?

‘Stel dat je morgen jouw serviceafdeling opnieuw in mag richten, wat zou je dan anders doen?’

‘Ik zou eerst eens de klanten duidelijk willen maken dat ze preventief onderhoud moeten plegen zoals we voorschrijven, zodat ze minder storingen hebben, minder kosten maken en wij ons werk beter kunnen plannen en hiermee een aanvullend verdienmodel creëren. Vervolgens zou ik graag een goed gesprek met onze sales- en engineeringsafdeling willen hebben, want waarom moet elke unit anders zijn? Ten slotte zou ik graag een jaarplanning willen maken, om preventief de irrigatie-units te inspecteren en te servicen, zodat de kans kleiner wordt dat bij extreme weersomstandigheden iedereen tegelijk belt!’

Ik was onder de indruk hoe scherp de servicemanager de verbetermogelijkheden zag. Dus ik vroeg heel bijdehand: ‘Waarom doe je dat dan niet?’

Toen begon de servicemanager te lachen: ‘De baas kijkt alleen naar de verkoop en wij moeten de klanten koest houden. Zo is het altijd al geweest, en hij vindt dus dat het heel goed gaat.’

Begin met een goed gesprek

De servicemanager heeft een punt. Als je focust op de verkoop, moeten de andere afdelingen aansluiten. Maar wat als de verkoop afneemt? En wat als de klanten ontevreden worden? Hoe lang gaat dit nog goed?

Je kunt natuurlijk een professional inhuren die jou de spiegel voorhoudt, maar voordat je dat doet, is het wellicht handig om eerst eens een goed gesprek te hebben met je servicemanager. Geef die de ruimte om in een rustiger periode eens met de klanten te praten over onderhoud. Het is zelfs mogelijk om aan dat preventieve onderhoud te verdienen, waardoor de apparatuur bij je klanten langer storingsvrij functioneert en jij tegelijk minder servicekosten maakt!

Wil jij ook weten hoe services jouw business een boost kan geven?





17

Wordt jouw business ingehaald door servicediensten?

Start-ups eten je de kaas van het brood, want ze zetten met groot succes serviceabonnementen op de markt, zonder enige legacy en zonder eigen producten. Hoe doen ze dat?



Producten hebben je onderneming succesvol gemaakt. Services waren altijd een afgeleide daarvan. Of erger, een noodzakelijk kwaad. Toch bepaalt die service jouw succes op lange termijn. Want de wereld verandert en je wordt links en rechts ingehaald door start-ups op je eigen vakgebied.

Start-ups eten je de kaas van het brood, want ze zetten met groot succes serviceabonnementen op de markt, zonder enige legacy en zonder eigen producten. Hoe doen ze dat?

De truc van start-ups is hun idee over services. Hun mindset maakt het mogelijk om een dominante rol te spelen in jouw sector. Terwijl jij het goud in handen hebt: jouw kennis en ervaring met jouw producten. Dus jij kunt het beter. Hoe werkt die mindset?

Tennis

Een ondernemer die tegen mij had gemopperd over die start-ups speelde goed tennis. Ik speelde eens een potje met hem en complimenteerde hem met zijn snoeiharde service: 'Door je krachtige service domineer je de rally en win je steeds.'

Hij glunderde.

'Maar als jouw service zo bepalend is voor het spel, waarom doe jij dat in je bedrijf pas nadat het spel al gespeeld is?'

Toen keek hij me glazig aan: 'Hoe bedoel je?'

'Jij levert je services na de transactie, als sluitpost in je offerte, of soms zelfs als give away om de deal te sluiten!'

'Maar hoe zou het dan anders moeten?'

'De manier waarop jij in het verleden successen boekte, werkt niet meer in de service-economie van vandaag. Je hebt een andere mindset nodig om de kansen van de service-economie ook voor jouw business in klinkende munt om te zetten. Begin helemaal blanco met de eindgebruiker en zijn beleving in je achterhoofd.'

'Hoe dan?' wilde hij weten.

De business van je klant

'Wat is het eerste wat je doet voordat je gaat tennissen?' vroeg ik.

'Even wat inspelen om warm te worden.'

'En wat doe je tijdens dat inspelen?'

'Ik kijk altijd hoe mijn tegenspeler speelt, zodat ik precies weet waar mijn kansen liggen.'

'Dus vertaald naar je business beschouw je de business van je klant vanuit zijn ogen! Dus zoals jij voor een potje tennis je opponent analyseert, zou je ook je klant en zijn markt kunnen analyseren voordat je iets aanbiedt. Heb jij de pijnpunten en latente behoeften van je klant in beeld, dan kun je een product aanbieden



met services die evenveel gewicht hebben, bijvoorbeeld een onderhoudscontract. Daarmee zul je zijn verwachtingen overstijgen en speel je een spel met een oneindig verdienmodel. Een spel, waarin jullie allebei winnen.'

Andere business

Iedereen kan wel een balletje slaan, maar een goede service slaan met de juiste snelheid, richting en effect vergt focus en aandacht. Dus wil jij iets met services in je business? Realiseer je dan dat services wel een ander spelletje is, dat focus en aandacht van je vraagt.

Nu ken jij je klanten en je producten als geen ander, wat jou een voorsprong geeft op elke start-up. Een eerste stap kan zijn om je top-5-klanten eens te bezoeken en hen te vragen om jou wegwijs te maken in hun processen, ambities, dagelijkse pijnpunten en verwachtingen. Daarmee krijg je het inzicht waar je jouw services het beste op kunt inzetten en is jouw eerste service direct raak!

Wil jij ook weten of services voor jouw business kan werken?



Hoe maak jij die stappen met services?

Met services creëer je onderscheidend vermogen dat lastig te kopiëren is! Hoe kun jij services inzetten voor jouw business? Stel je zelf deze vragen:

1. Wat is de eerstvolgende stap die jij met services wilt zetten?
2. Hoe ziet jouw services business case eruit?
 - a. Wat is de technische haalbaarheid?
 - b. Hoe is de fit tussen de client needs en de services waardepropositie?
 - c. Wat is de economische levensvatbaarheid?
 - d. Welke analyses heb je nodig om die business case af te maken?

Meer weten?

Neem nu contact op met Arno Eussen van ProfitableServices BV.

a.eussen@profitableservices.com

06-53725523

**Delftechpark 11
2628 XJ Delft**

www.profitableservices.com

Over Arno



Tijdens mijn 'lonely backpackings' heb ik altijd de gewoonte gehad om complete reisjournaals te schrijven. Dat was achteraf gezien een soort therapie om als backpacker je ervaringen te delen met het thuisfront. Lonely waren de avontuurlijke reizen nooit, maar niet kunnen delen van je ervaringen met goede relaties was wel een gemis.

Vervolgens ging ik na de studie aan het werk en startte in de loop van achttien jaar drie eigen service-gerelateerde ondernemingen, om die vervolgens weer te verkopen. In al die jaren is er geen letter meer op papier gekomen.

Toen ik medio 2019 had vastgesteld dat mijn zakelijke reis altijd iets met services te doen heeft gehad, besloot ik het roer om te gooien en mij

te richten op het helpen van ondernemers om hún business te versterken met services die structureel bijdragen aan de continuïteit van hun onderneming en invulling geven aan een circulaire economie.

Een businesscoach adviseerde mij om vooral iets met storytelling te doen, want dat is nu helemaal hip. Toen realiseerde ik me pas dat mijn werk de noodzaak om te schrijven al die jaren had verdrongen. De hoogste tijd om ook hier het roer om te gooien en het schrijven weer op te pakken.

Het grootste inzicht dat het schrijven van korte verhalen mij heeft gebracht, is dat ik nu zeker weet dat het een vorm van therapie is. Door te schrijven vergroot ik mijn inzicht in mijn ervaringen en tevens maak ik jou daar deelgenoot van.

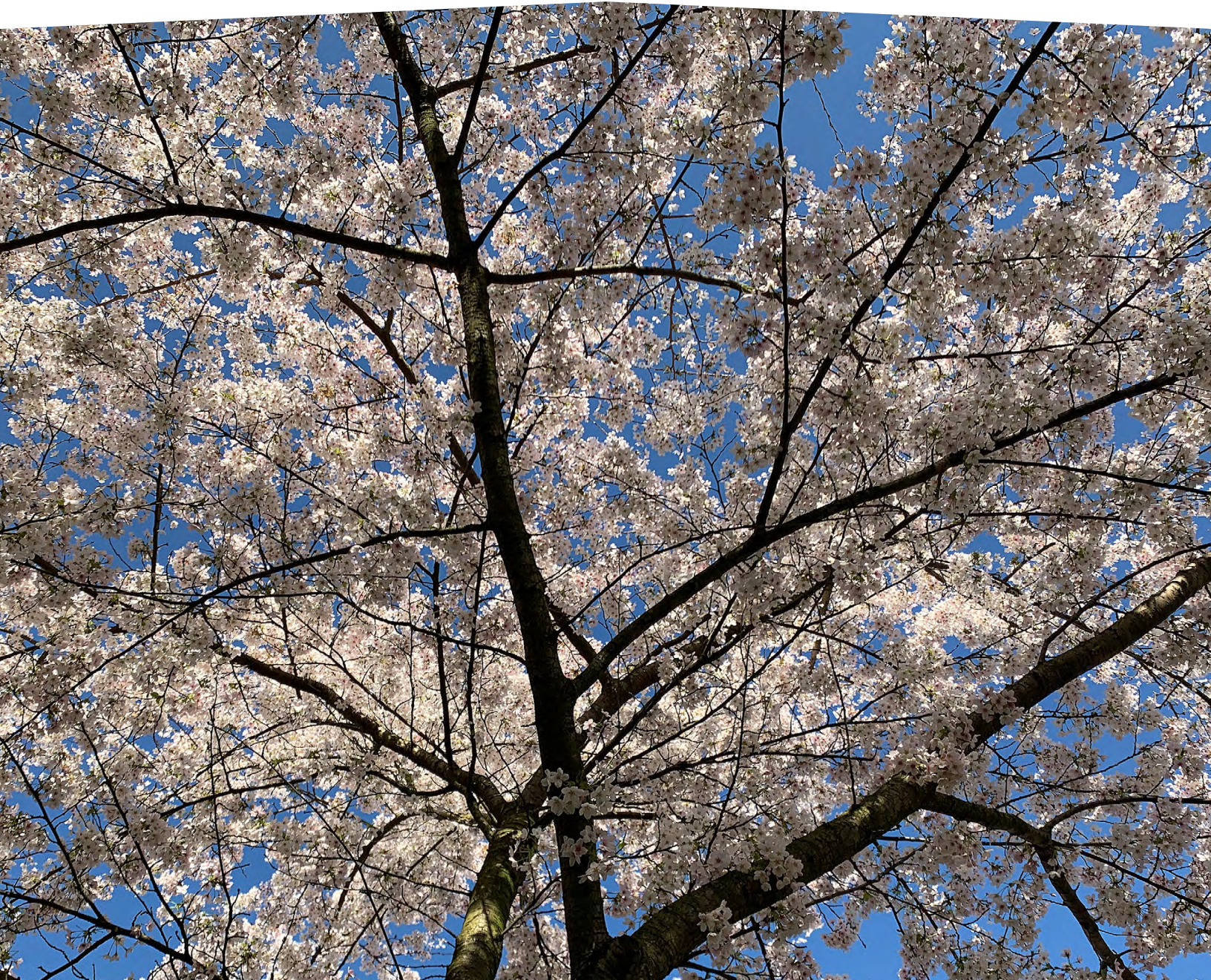
Daarom ben ik bijzonder blij met dit bescheiden bundeltje van zeventien uit de praktijk gegrepen mindset secrets, waarin ik jou meeneem op reis langs ondernemers in de wereld van services.

Ik hoop dat je het met plezier zult lezen en er ook de nodige leerpunten uithaalt voor jouw business. Ten slotte kan ik je van harte aanbevelen om ook iets met storytelling te gaan doen, want het is niet alleen leuk om te doen, maar bovenal leuk om te delen met mensen zoals jij!

Met warme groet,

Arno Eussen

CEO ProfitableServices BV





Profitable Services

w w w . p r o f i t a b l e s e r v i c e s . c o m



Delftechpark 11
2628 XJ Delft