

Expert Floris Hurts over relatiemarketing in dienstverlening

# 'Zorg dat ze niet zonder je willen'

Marketingstrateg Floris Hurts beschrijft in zijn nieuwe boek *De Onmisbaarheidsfactor* hoe je in zeven stappen bereikt dat klanten nooit meer zonder je willen. Dat blijkt vooral een kwestie van ultiem relatiemanagement en van doordacht gesleutel aan je *relevantiecurve*.

tekst Peter van Woensel Kooy | fotografie Martin Waalboer

**Uw nieuwe boek heeft als subkop 'Value building in dienstverlening'. Waar komt uw fascinatie voor dienstverlening vandaan?**

Die is tijdens mijn werk bij Randstad ontstaan en heeft me daarna niet meer losgelaten. Bij dienstverlening heb je per definitie te maken met ontastbare kwaliteit. Ik vind het nog steeds fascinerend hoe je in een marketingcontext zonder concreet product waarde kunt creëren en daarmee ook sterke merken kunt bouwen.

**U hebt inmiddels echter ook kritiek op de manier waarop zakelijke dienstverlening in dit land marketingtechnisch wordt ingevuld.**

Inderdaad. Een tijdlang heb ik de conclusie van bijna iedereen gevolgd: dat concurrerende merken elkaar razendsnel kopiëren, waardoor zij zich alleen nog maar op abstracte waarden van

elkaar zouden kunnen onderscheiden. Maar daardoor zijn marketeers steeds meer in de richting van communicatie gedreven en verwijderd geraakt van het functioneren en de ervaringen van de klant.

We zijn een beetje gemakzuchtig geworden. Juist in de dienstensector bestaan er

nog veel mogelijkheden om klantbehoeften beter te onderkennen en te beantwoorden dan nu gebeurt. Ik vind het de kerntaak van marketing om dat aan te pakken.

**Hoe legt u in uw boek de link naar relatiemarketing?**

Het is merkwaardig dat de economie voor ongeveer driekwart wordt bepaald door dienstverle-

ning, terwijl het merendeel van de marketingkennis en -literatuur nog steeds is gebaseerd op de fmcg-sector. Dat legt juist voor de relatie tussen consumenten en organisaties een verkeerd

accent, omdat er bij dienstverlening vaak sprake is van een veel directer en hechter contact. Unilever

kent zijn klanten niet persoonlijk. De Postbank heeft ze allemaal in een database. Dat maakt voor marketing een enorm verschil. Maar dat wil nog niet zeggen dat je het over relatiemarketing hebt. Wat men relatiemarketing noemt, gaat in feite vaak over sales. Het uitgangspunt in mijn boek is dat je als dienstverlener moet kijken naar het functioneren van je klant en voor hem waarde moet zien te creëren. Als je

## 'MARKETINGKENNIS EN -LITERATUUR IS TE VEEL GEBASEERD OP DE FMCG-SECTOR'

waardevol bent voor je klanten, zal de klant het zinvol vinden contact met je te blijven onderhouden. Dat contact kun je als organisatie zo goed mogelijk managen. Dan heb je het dus eigenlijk over relatiemanagement.

**U hanteert een 'relevantiecurve' om de toegevoegde waarde voor klanten te bepalen. Kunt u uitleggen hoe die curve precies werkt?**

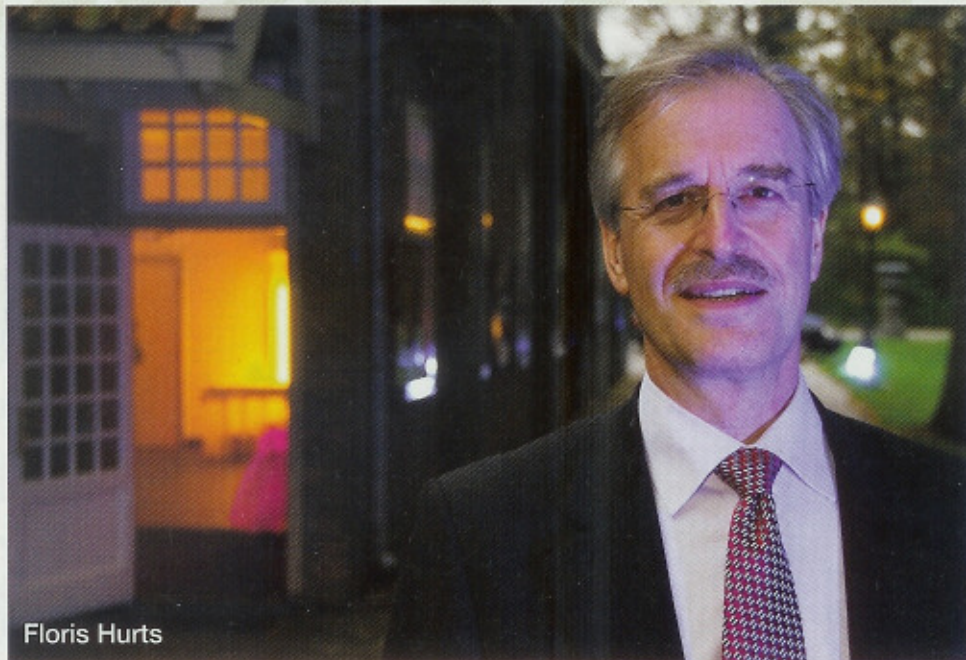
De relevantiecurve geeft een typische dienstverleningssituatie aan. Daarin is vaak geen sprake van een transactiemoment, maar van een transactieperiode. Denk aan een restaurant. Het gaat niet alleen om de keuze waar je gaat eten, ook tijdens de avond zelf neem je steeds kleine koopbeslissingen, die de dienstverlener op zijn beurt kan beïnvloeden. Als het goed is, gaat dat ongemerkt en ervaren beide partijen het als toegevoegde waarde. De beste dienstverleners onderscheiden zich daarin. Zij weten hoe zij zichzelf relevant kunnen maken en houden, op de juiste momenten en de juiste manier. Dat begint vaak al voor de feitelijke dienstverlening en kan doorlopen na de transactieperiode. Je marketinginspanning moet zich dus niet alleen richten op de transactieperiode zelf, maar ook op de fase ervoor en erna. In al die drie fasen kun je voor klanten drempels wegnemen, zaken beter, sneller of makkelijker laten verlopen, dus waarde toevoegen. Zo verander je je relevantiecurve.

**Kunt u een concreet voorbeeld geven?**

Ikea. Dat merk maakt het klanten mogelijk om al vanuit huis in de voorraadadministratie te kijken of de bank die je wilt, er op dat moment is. En ze maken ruilen gemakkelijk. Geen tegoedbonnen, maar gewoon je geld terug. Omdat ze weten dat veel mensen zich ergeren aan tegoedbonnen.

**Wat zijn de zeven stappen waardoor een merk volgens u onmisbaar wordt?**

De Onmisbaarheidsfactor gaat uit van de stelling dat je als dienstverlener onmisbaar kunt worden voor je klanten. Niet omdat klanten niet zonder je zouden kunnen, maar door het zo goed te doen dat ze niet meer zonder je willen. En zonder onbetaalbaar te worden. Een betere ambitie voor marketing kan ik niet verzinnen. Op die manier onmisbaar worden is alleen



**Floris Hurts**

Floris Hurts (53) doet heao commerciële economie, is in zijn diensttijd medewerker op de afdeling sociaal-psychologische zaken van de Landmacht en volgt daarna college aan de Kunstacademies te Den Haag en Rotterdam. Zijn werkzame leven begint bij Randstad Uitzendbureau, waar hij hoofd van de reclame-afdeling wordt. Daarna is hij vier jaar strategy director bij bureau FHV BBDO en volgt een baan bij Corp Consultants, dat weer wordt overgenomen door Twynstra Gudde. Najaar 2003 start Hurts zijn eigen bureau: HDNM dienst- en merkontwikkeling te Haarlem. Schrijft in 2006 *De Onmisbaarheidsfactor*. Is tevens voorzitter van Nima Marketing van Diensten.

haalbaar wanneer je precies weet voor wie je wilt werken. De keuze van de kernklant is daarom de eerste en belangrijkste stap. Hoe beter je de kernklant definieert, hoe beter je je kunt verdiepen in zijn functioneren voor, tijdens en na je dienstverlening. Dat is stap twee. Wanneer je dat functioneren gedetailleerd in kaart brengt, stuit je op allerlei hindernissen, ergernissen en onhandigheden, die klanten zelf waarschijnlijk als onvermijdelijk accepteren, maar die best te verhelpen zijn. Het identificeren van die aanknopingspunten is stap drie. Wanneer je die weet, begint stap vier: het ontwikkelen van praktische oplossingen en daar een samenhangend geheel van maken. Het best kun je de klant er al in de conceptfase bij betrekken. Kijk of hij de oplossingen herkent en hoeveel waarde hij eraan toekent. Dat is stap vijf. Daaruit komen vaak ook waardevolle gegevens voor de prijsstelling van het serviceconcept. Daarna kan stap zes, de implementatie, worden gezet. Pas dan komt stap zeven: de communicatie over het concept. Die zou moeten gaan over het helder maken van de benefits van het concept: maak de voordelen invoelbaar, begrijpelijk en toegankelijk. Je moet onmisbaarheid niet als boodschap inzetten, maar mensen enthousiast maken over hoe slim de dienst voor de klant in elkaar zit.

**Stel, ik ben een vliegtuigmaatschappij en orga-**

**niseer voor mijn belangrijkste relaties een golf-toernooi. Een slimme vorm van relatiemarketing?**

Veel van zulke brand experiences zijn als evenement wel succesvol, maar zijn feitelijk weinig meer dan pr-instrumenten. Ze hebben weinig of geen invloed op de relevantiecurve, ofwel de ervaring van de klant met de dienstverlening zelf. Daarom heb ik vaak het gevoel dat zulke evenementen afleiden van de kern van marketing, namelijk zorgen dat de dienstverleningservaring zelf voor de klant wordt verbeterd.

**Welke sector bakt volgens u het minst van relatiemarketing en waarom?**

In de financiële dienstverlening scoren veel aanbieders niet goed. Zij zien de klant eerder als een object om uit te melken. Geen wonder dat de sluimerende klantonvrede in die sector hoog is en dat de meeste mensen er verschillende dienstverleners op nahouden.

**Ten slotte, hoe ver mag je gaan opdat iemand je een klus gunt?**

Volg je geweten. In elk geval geldt dat als het je lukt om klanten beter te bedienen, je minder je toevlucht hoeft te nemen tot het fêteren van die relaties.

■ reacties: [peter.van.woenselkooy@reedbusiness.nl](mailto:peter.van.woenselkooy@reedbusiness.nl)