



Over Klantwaarde van Facilitaire Producten en Diensten

Een marktbenadering in een
paradoxale context

Afstudeer scriptie Klaas Eldering MFM 12 2006



Het belang van marketing

Zoals Peter F. Drucker (1956) een kleine halve eeuw geleden reeds stelde: de toepassing van het marketingconcept behoort tot de essentiële verantwoordelijkheden van het ondernemingsbeleid. Klantentevredenheid is immers één van dé cruciale doelstellingen van elke for-profit- of not-for-profit-organisatie (Moenaert en Robben 1999)



Inleiding

- 14 gemeenten in de regio Twente willen samenwerken op facilitair gebied.
- Zij stellen de klant daarbij centraal.
- Willen voor het aanbod uitgaan van waarde zoals de klant die beleeft.
- Leggen in eerste instantie focus op de ICT component.



Producten en diensten

- Komen vaak tot stand vanuit het perspectief van een aanbieder.
- Worden veelal bepaald door (technische) (on)mogelijkheden.
- Kosten spelen de boventoon
- Er is weinig aandacht voor waarde zoals de klant die ervaart

Problemen

- ICT ontwikkelt zich geïsoleerd vanuit een technologisch perspectief.
- Het innovatieve deel is moeilijk te kaderen. (Het gaat om nieuwe mogelijkheden).
- Voor het overige; een kwestie van regievoering.
- Daarin is ICT niet anders als het andere!
- FM beseft onvoldoende dat dit voor standaard ICT ook zo is.
- FM handelt traditioneel wel vanuit het klantperspectief
- *Beiden* gaan niet uit van de *beleving* van de klant

Probleemstelling

- A. Hoe is klantwaarde van facilitaire producten en diensten, zoals die door afnemers wordt ervaren, kwalitatief te meten?**
1. Wat is klantwaarde en is die voor facilitymanagement eenduidig gedefinieerd?
 2. Wat zijn facilitaire producten en diensten?
 3. Wat zijn afnemers?
 4. Zijn er in andere disciplines instrumenten voorhanden om klantwaarde te meten?
 5. Wat zijn de eigenschappen van die instrumenten?
 6. Zijn deze te combineren tot een systeem om klantwaarde te meten?
 7. Hoe kan een dergelijk kwaliteit systeem worden getoetst op bruikbaarheid?



Doel, Resultaat en Relevantie

- Systeem om klantwaarde te meten
- Mogelijke reductie van complexiteit vinden
 - Tegenstrijdige klantbelangen FM
 - Grote product differentiatie FM
- Gebruiken in de programmalijs kwaliteit van de facilitaire samenwerking in de regio Twente

Methode

- Literatuur onderzoek naar theorieën en modellen
 - 1. Ontwikkelingen Facilitymanagement
 - 2. Ontwikkelingen Servicemanagement
 - 3. Ontwikkelingen Marketing
- Definities van producten en services
- Ontwerp van het meetsysteem
 - Redeneren, combineren en schematiseren
- Betekenis en bruikbaarheid
 - Toetsing Specialisten en Experts
 - Empirisch onderzoek nodig
 - Reductie van complexiteit?

Ontwikkelingen FM

■ Complexiteit en paradoxen van FM

“Facilitaire organisaties zijn vanuit het krachtenveld gefocussed op meerdere belangenpartijen met als gevolg dat zij zich op meerdere waardedisciplines tegelijkertijd richten.” (Jans; 2003:10)

“De praktijk leert dat tegemoetkomen aan de wensen van klantorganisaties met extreem verschillende waardeprofielen onmogelijk is”(Vader; 2005:92)

■ Van productie naar regie

“het organiseren van de facilitaire functie als service-leveringsysteem voor de moeder organisatie in opdracht van en in samenspraak met deze moederorganisatie” (Vader 2005:79).

Service management (1)

*De ontwikkelde begrippen uit servicemanagement bieden facilitymanagement volgens een artikel van Lemmens: “modellen en concepten die daarbij uiterst bruikbaar zijn, maar geven ook aan welke gebieden nog onvoldoende ontgonnen zijn en welke problemen nog om een oplossing vragen.”
(Lemmens; 2000)*

Service management (2)

- Wensen van afnemers zijn van oudsher al opgevat als samengesteld uit een fysiek deel (tangible) en een niet fysiek deel (intangible). Grönroos (2001:46)
- kwaliteit wordt te vaak gezien vanuit de eigenschappen van de producten en de beleving van de producent.
- Zowel Grönroos als Gumesson leggen nadruk op de belevingswaarde van kwaliteit in termen van verwachting en ervaring van de klant. Uiteindelijke tevredenheid ontstaat als de ervaringen de verwachtingen benaderen of overtreffen.
- Consumenten en producenten vinden bij diensten plaats in een gezamenlijk doorlopen proces.

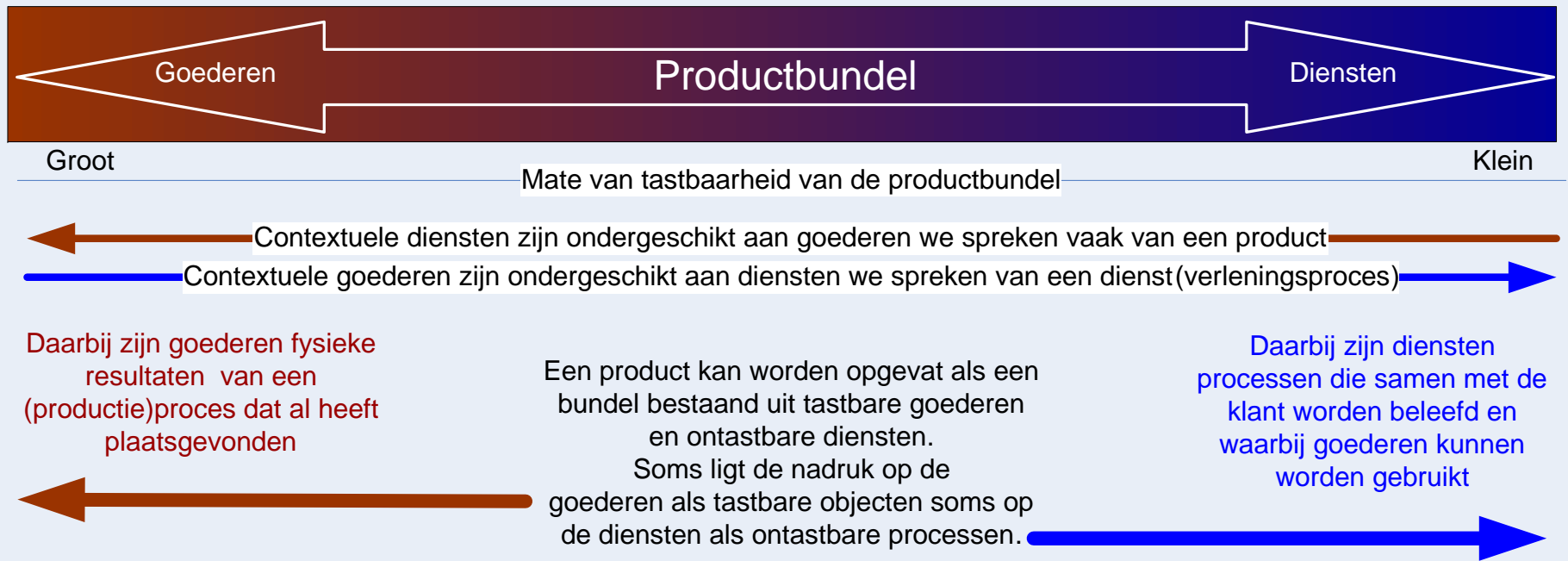
Probleem: Producten en diensten zijn niet eenduidig gedefinieerd

Product definities

- *Producten zijn combinaties van tastbare en / of ontastbare resultaten van activiteiten die al dan niet in groepsverband tot stand zijn gekomen of nog tot stand zullen komen met te verwachten waarde vanuit de afnemersperceptie en uiteindelijk een economisch of ideëel doel.*
- *Goederen zijn tastbare objecten die het resultaat zijn van activiteiten die al dan niet in groepsverband tot stand zijn gekomen in een productieproces van transformatie, toevoeging of samenstelling waarbij klantgestuurde differentiatie wordt nagestreefd.*
- *Diensten of services zijn ontastbare, relatief snel vergankelijke activiteiten waarbij tijdens interactieve consumptie directe behoeftesatisfactie centraal staat en niet materiële bezitsvorming wordt nagestreefd.*



Productbundel



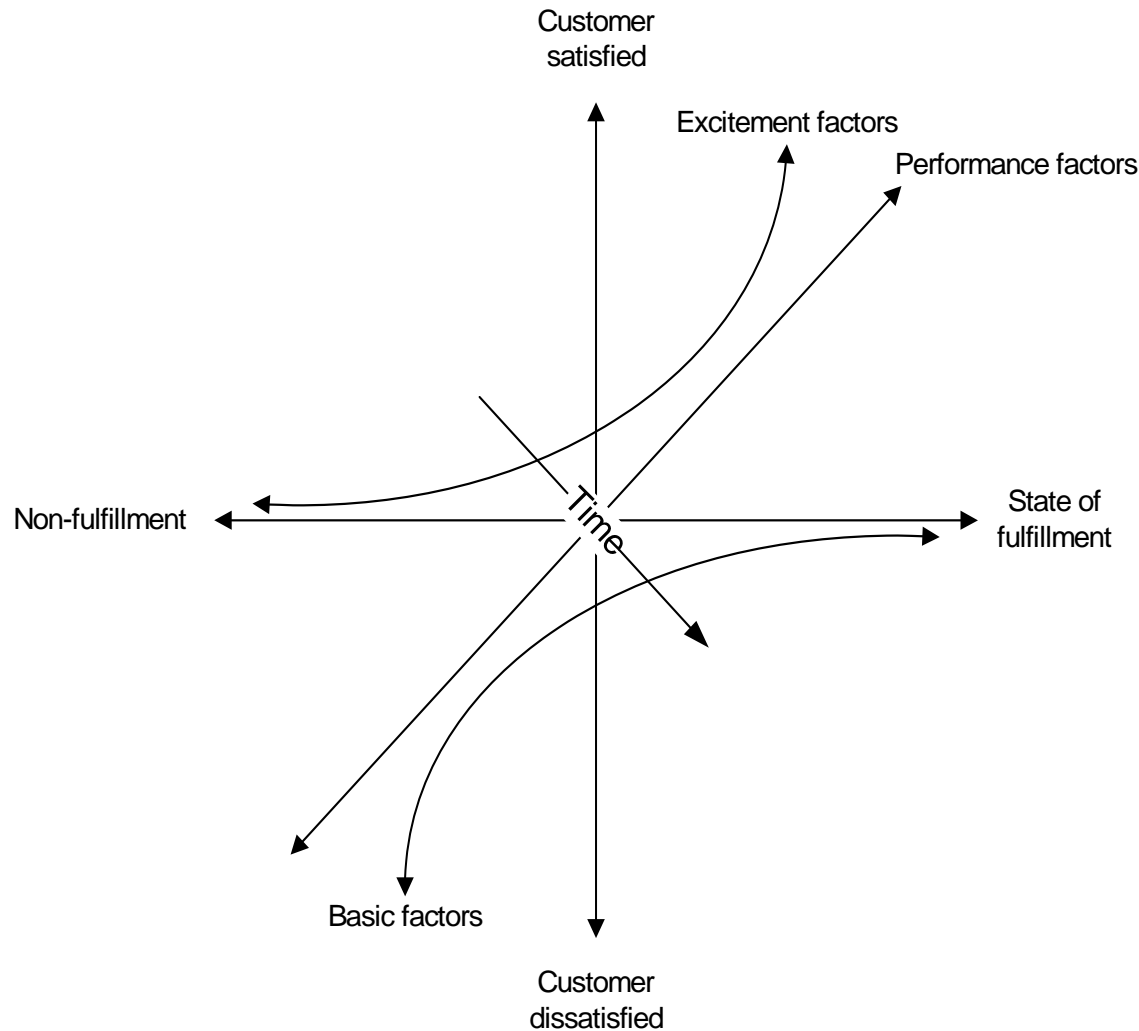
Hiermee “worden producten bundels van goederen en diensten die deels tezamen worden geconsumeerd. De nadruk ligt soms op het goed, soms op de dienst.”



Marketing

*“Waarde zit niet opgesloten in een product: dat is niet meer dan het vehikel. Waarde wordt door de klant gecreëerd gedurende de looptijd van de relatie, deels in interactie met de dienstverlener. De focus van marketing ligt op het faciliteren en ondersteunen van de processen van consumptie en gebruik van de klant, tijdens de realisatie van de dienst en in interactie met de dienstverlener. Het gaat hier om waarde-creatie in plaats van waarde-distributie.”
(Lemmens,2000)*

Three factor theory (Kano, 1984)

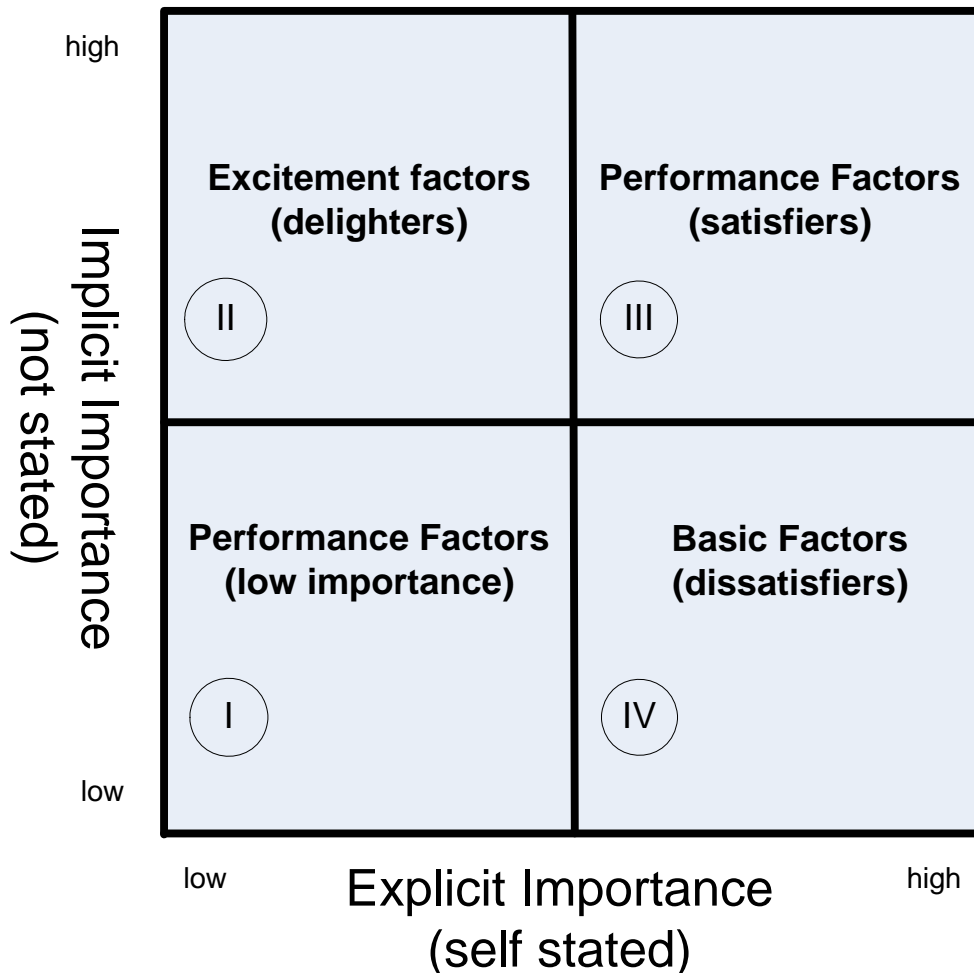


- **Excitement factors**
- **Performance factors**
- **Basic factors**
- Indifference
- Reverse
- Questionable

Altijd verschuiving van excitement naar basic

The Importance Grid (Vavra, 1997)

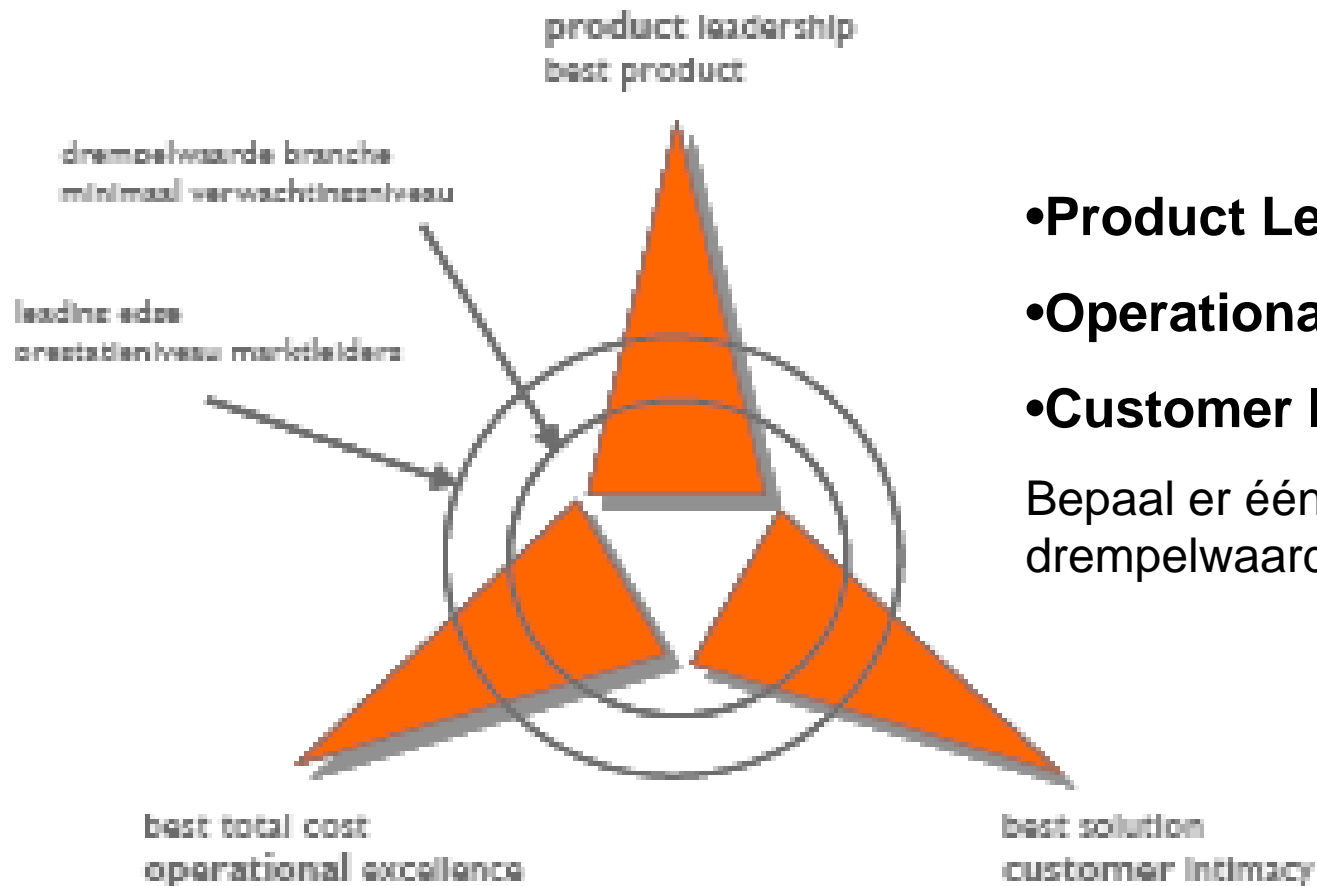
The Importance Grid



- Ex- en Impliciet Belang
- Wel uitgesproken
- Niet uitgesproken
- Delighters
- Satisfiers
- Dissatisfiers
- Low Low

Empirisch onderbouwde afhankelijkheid van de factoren van het globale prestatieniveau door Matzler & Sauerwein (2002)

Tracey & Wiersema revisited



- **Product Leadership (PL)**
- **Operational Excellence (OE)**
- **Customer Intimacy (CI)**

Bepaal er één houdt de overige op drempelwaarde

PL levert delighters

- +Nieuwe (technologische) producteigenschappen zullen zeker verrassen
- +Nieuwe onverwachte producteigenschappen hoeven niet altijd uit technologische snufjes te bestaan. Nog niet ontdekte producteigenschappen die de klant mogelijk waardeert kunnen op een breed terrein liggen. Het vereist loskomen van "mental inertia" en een benadering vanuit een absoluut klantperspectief (GemBa; inleving in de situatie van de klant)
- +Meerwaarde komt uit product- of diensteigenschappen
- +Meerwaarde uit vernieuwing, verandering
- +Matzler "...en onderscheid je met opwindende factoren"

- -Niet *beleving met* de klant maar *inleving in* diens situatie vanuit concepten. Het doel is toekomstige waarde door nieuwe verbeterde product- diensteigenschappen (Geen CI)
- -Risico's van uitval zijn altijd hoger voor nieuwe producten (Geen CI)
- -Procesperformance en prijs worden voor innovatieve producten en diensten als minder belangrijk ervaren (Geen OE)

Waarde uit: innovatie, vernieuwing en verandering van producten of de diensten.

OE levert satisfies

- +Hogere performance levert hogere klanttevredenheid op.
- +Hoge momentane beschikbaarheid van functionaliteit ook.
- +Snelle levering ook
- +Inzichtelijke liefst lage kosten.
- +Perfect match van gewenste en geleverde functionaliteit.
- +Standaardproducten gekenmerkt door prestatie (hoge beschikbaarheid, lage kosten) worden als commodities ervaren. Standaardisering verlaagt de kosten.
- +Meerwaarde uit eventueel geautomatiseerde processen. (levering, facturering, tracking)
- +Matzler "...wees competitief met prestatiefactoren..."

- -Productvernieuwing (delighters) vermindert prestatie (Geen PL).
- -Nieuwe producten en diensten verhogen kosten (Geen PL).
- -Een persoonlijke benadering vermindert het prestatieniveau (Geen CI).
- -Persoonlijke benadering is in tegenstelling met standaardisatie (Geen CI).
- -Productvernieuwing geeft kans op verminderde betrouwbaarheid door het ontbreken van praktische ervaringen (Geen CI).

Waarde uit: de kwaliteit van processen die producten en diensten bepalen en omgeven.

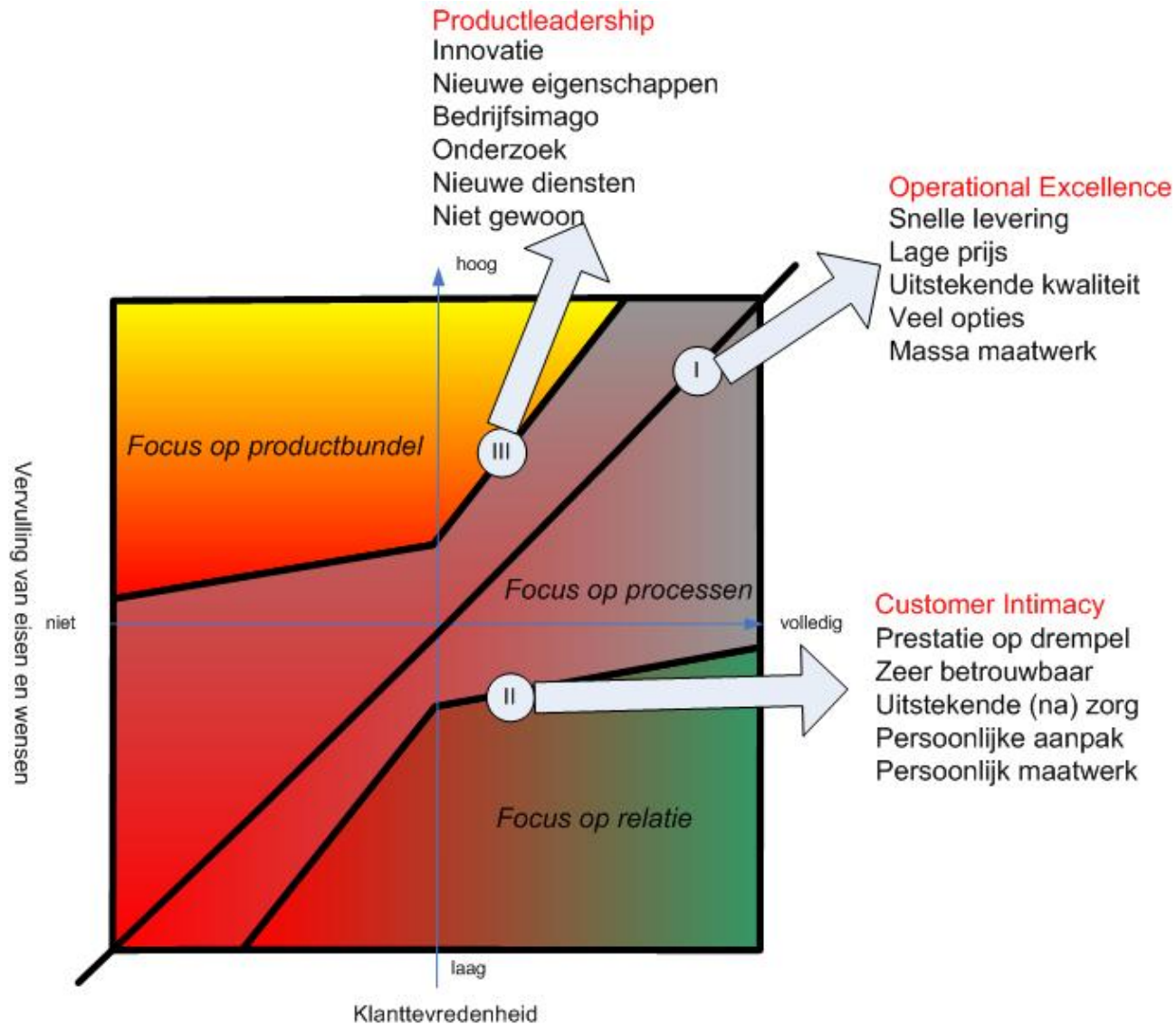
CI voorkomt en managed dissatisfiers

- +Alleen uitval wordt opgemerkt, voorkomen van uitval (betrouwbaarheid) is essentieel voor basisfactoren.
- +Risico's van uitval dienen te worden geminimaliseerd.
- +Goede ondersteuning van normaal dagelijks gebruik draagt bij aan een vertrouwensrelatie met de klant en verhoogt diens tolerantie bij uitval.
- +Uitstekende support bij incidentele uitval bevestigt vertrouwen en heeft belevingswaarde.
- +Met de interne klant bestaat al een “intiemere” relatie (medewerker)
- +Meerwaarde uit klantrelatie lijkt onuitputtelijk. Het gaat altijd om menselijke beleving.
- +Het vormt een goede basis om eventueel innovatie te starten maar het primaire doel blijft meerwaarde uit de huidige productbeleving te halen.
- +Matzler “Vervul de basale factoren...”

- -Meerwaarde kan niet worden verkregen door beter prestatie voor basale factoren (Geen OE).
- -Betrouwbaarheid is op te vatten als toekomstige beschikbaarheid op verwachte (drempel) waarde terwijl met prestatie eerder actuele (momentane) beschikbaarheid wordt bedoeld (Geen OE).
- -Betere prestatie betekent vaak standaardisatie en massa productie wat normaal gesproken in tegenstelling is met een persoonlijke benadering. (Geen OE)
- -Product of dienst innovatie wordt niet verwacht (Geen PL)
- -Product of dienst innovatie is een potentiële bedreiging voor continuïteit

Waarde uit: het voorkomen van uitval, uitstekende support en klantrelatie.

Meerwaarde uit ?





Meetsysteem

- Meet met Kano
- Meet ook globale tevredenheid
- Daaruit volgt een classificatie
- en eventueel marktbenadering
- Ook toepasbaar buiten Facility Management



Betekenis

- +Mogelijk zinvolle systematische aanpak
- +Methode toepasbaar op de drie klant-typen
- +Reductie van Complexiteit

- -Geldigheid niet getoetst
- -Probleem als onvoldoende differentiatie tussen de drie factoren

Toetsing

■ Mening Experts

- Interviews met drie experts
- Is meegenomen in het onderzoek

■ Empirisch meten

- In de toekomst
- Correlaties indeling waarden Kano T&W?
- B.v. Infrastructuur en ondersteunend altijd dissatisfiers en CI?