

DE BELOFTE VAN EEN SERVICELEADER

VAN DE SERVICEMANAGER NAAR EEN SERVICELEADER

Klanten willen vandaag de dag niet louter service en reparatie. Ze verwachten dat recht wordt gedaan aan de waarde die een product voor hen heeft. Dat vereist van de servicemanager dat hij zijn operationele processen op de schop neemt en zich ontwikkelt tot een strategisch leider die de taal spreekt van het managementteam.

Marjolein Roggen



En na elk evenement onder gelijkgestemden gaan de servicemanagers naar huis met het optimistische gevoel dat ze het vanaf nu heel anders gaan doen.

appreciatie

Tijdens elk servicecongres of Zwaardgesprek hoor je wel een servicemanager verzuchten dat de bijdrage van hun afdeling aan de omzet enorm, zo niet doorslaggevend is, maar dat ze daarvoor niet de waardering krijgen die ze verdienen van het topmanagement. En na elk evenement onder gelijkgestemden gaan de servicemanagers naar huis met het optimistische gevoel dat ze het vanaf nu heel anders gaan doen. Om er de volgende dag achter te komen dat de praktijk weerbarstiger is en de rest van de organisatie gewoon op de oude voet doorgaat.

CALIMERO

Coen Jeukens van Bosch Security Systems hoort deze geluiden al 15 jaar en signaleert dat er weinig verandert. "We blijven in cirkels praten."

Dat komt volgens hem vooral doordat service-

managers in een andere wereld leven en een andere taal spreken dan het commerciële managementteam. "Servicemanagers hebben gelijk als ze zeggen dat hun bijdrage aan de omzet groot is: op de verkoop na dragen ze het meeste bij aan de winst van de onderneming. Maar kennelijk komt die boodschap niet over. Dat komt ook omdat de CEO vaak een onbegrensd vertrouwen heeft in de

verkoopdirecteur. Het managementteam is gevoeliger voor de belofte van groeiende verkopen dan van de realiteit van aftersales cijfers. Net als bij verkiezingen mooie beloftes kiezers meer aanspreken dan de keiharde werkelijkheid."

Het heeft in zijn ogen echter weinig zin om als servicemanager in die 'Calimero'-houding te blijven hangen. En omdat het makkelijker is om zelf te veranderen dan anderen, moeten servicemanagers zelf het voortouw nemen: "Je doet spannende dingen, je kunt hoger op komen, maar kom uit die stoel."

Oftewel, de servicemanager moet een omschakeling maken in denken en doen en uitgroeien tot een echte serviceleader.

SERVICELEADER

Wat onderscheidt een serviceleader van een servicemanager?

Als een servicemanager iemand is die bestaande processen zo goed mogelijk wil managen, dan staat een serviceleader juist voor verandering. Een serviceleader treedt uit zijn comfortzone en verandert de processen vanuit een lange

"IEMAND KOOPT EEN LAMP NIET OMDAT HIJ EEN LAMP WIL MAAR VANWEGE HET LICHT. ALS JE DAT ALS UITGANGSPUNT NEEMT, DAN DWING JE DE ORGANISATIE ANDERS NAAR KOSTEN TE KIJKEN. DAN STAAT NIET HET PRODUCT MAAR DE WAARDE VAN HET GEBRUIK CENTRAAL."

COEN JEUKENS



In vier stappen van manager naar leiderschap

1 Doe ideeën op

leer van de ervaringen van andere serviceleaders. Dat kan op congressen maar ook virtueel. Leer van hun succesverhalen maar vooral ook van hun teleurstellingen.

2 Kweek vertrouwen

verandering is eng, dus zorg dat je er zelf in gelooft. Je moet een innerlijke wil hebben om te veranderen. Het gaat niet om het succes maar het feit dat je het in gang zet: *make it happen*.

3 Spreek dezelfde taal als het managementteam

Wil je succes hebben, dan moet je eerst degenen met de meeste invloed opsporen en hen aan jouw kant zien te krijgen.

4 Verspreid de boodschap

Beloof dat de verbetering van het operationele proces de verkoop opstuwt.



Mensen en bedrijven willen geen beveiligingssysteem, ze willen veiligheid.

termijn visie op de markt en de organisatie. Hij kijkt dus met een andere blik naar de organisatie en weet anderen in dat proces mee te nemen.

Om deze switch te maken, zijn meer strategische en salesvaardigheden nodig, niet in de laatste plaats om zich te verkopen binnen het managementteam en eenzelfde positie te verwerven. "If you want to be a duck, quack like a duck", illustreert Jeukens.

Die rol is niet per definitie voor iedereen weggelegd. Veel servicemanagers hebben een technische achtergrond en zijn gefocust op het leveren van de hoogst mogelijke kwaliteit. Niet voor niets, daar worden ze immers op afgerekend. Bovendien staat een serviceleader niet alleen voor de taak om in zijn eigen organisatie de operationele processen te veranderen, hij moet zijn passie en visie ook met anderen delen en hen overtuigen, stelt Jeukens. Artikels schrijven, deelnemen aan discussiebijeenkomsten, spreken op congressen: het hoort er allemaal bij. "Die vaardigheden zitten niet bij iedereen in het DNA", geeft Jeukens toe, "al kun je wel het nodige aanleren."



Thomas Igou: "Een bedrijf dat competitief wil blijven, moet echt een ander businessmodel gaan hanteren."

VERANDERING MARKT

Nu is erkenning door het topmanagement niet het belangrijkste argument om op het hogere C-level te functioneren. Van groter belang is dat de markt dat vereist. De consumentenmarkt verandert immers onmiskenbaar. Het gaat steeds minder om het product en reparatie en veel meer om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de klant. "Je moet de waarde van een product voor de klant herkennen en daarnaar handelen", aldus Jeukens.

"Iemand koopt een lamp niet omdat hij een lamp wil maar vanwege het licht, een ventilator om de koeling, een alarmsysteem voor de veiligheid. Dus moet je zorgen dat er altijd licht, koeling en veiligheid is, los van het fysieke product. Als je dat als uitgangspunt neemt, verander je de spelregels fundamenteel, dan dwing je de organisatie anders naar kosten te kijken. Dan staat niet het product maar de waarde van het gebruik centraal." Jeukens heeft met die overtuiging bij Bosch Security Systems het verdienmodel weten te veranderen van product naar waarde gedreven. Hierdoor is de serviceomzet in vijf jaar tijd met 290% toegenomen, zonder noemenswaardige groei van de productportefolio of het klantenbestand.

ANDER BUSINESSMODEL

"Een bedrijf dat competitief wil blijven, moet echt een ander businessmodel gaan hanteren en zijn organisatie daarop aanpassen", vult Thomas Igou, editorial content director bij Coppenberg Events aan.

Deze organisatie organiseerde afgelopen oktober voor de tiende keer het internationale high level aftermarket & servicecongres. Igou bekijkt dan ook van buitenaf de ontwikkelingen in de sector. "Als een serviceafdeling het repareren van defecte spullen en onderhoud centraal stelt, dan ligt de focus op de negatieve kanten van het product in plaats van op de positieve kant van wat het oplevert. Maar kijk bijvoorbeeld naar Spotify en Uber. Zij begrijpen de behoefte aan gepersonaliseerde muziek en om snel en goedkoop van een plek naar de andere te komen. Dat faciliteren ze. Het middel is voor de klanten minder

belangrijk, zolang de dienst maar functioneert. Zij hanteren geen prijsmodel maar een waardemodel."

Dat kun je doortrekken naar andere bedrijfstakken. Fabrikanten van kopieerapparaten zijn daar een goed voorbeeld van, aldus Jeukens. "Zij zijn als eerste begonnen om de machines te verhuren. Wil zo'n leaseconstructie rendabel zijn, dan moet je wel weten wat de klant precies nodig heeft, dan moet je weten hoe en waarvoor hij kopieën maakt."

"Het gevolg is dat je niet wacht tot een product kapot gaat," vervolgt Igou, "maar dat je voorkomt dat het apparaat kapot gaat door preventief onderhoud en door adviezen op maat te geven. Dan word je een partner van de klant."

VAN AFTER-NAAR PRESALES

"In feite volstaat de Engelse term aftersales niet meer", meent Jeukens.

"Want als je het goed invult, ben je bezig met presales of additionele sales. De competitie tussen sales en service is in mijn ogen achterhaald. Zolang je over ons en zij blijft praten, kom je niet verder. Als je service beschouwt als instrument dat waarde creëert voor de onderneming, stuw je de verkoop omhoog. Want klanten zijn best bereid te betalen voor een dienst die veel verder gaat dan het simpele product. En met die belofte kun je bij het management wel aankomen."

STAPSGEWIJZE AANPAK

Hoe krijg je een veranderingsproces op gang? Igou weet uit tien jaar ervaring dat na een congres over service leadership de deelnemers vol vertrouwen zijn om het helemaal anders te gaan aanpakken, maar dat dat niet meevalt als ze eenmaal weer terug zijn op de werkvloer. "Dan zijn ze weer alleen en lopen ze tegen muren op", aldus Igou,

"Wat nodig is, is een combinatie van competentie, houding, vaardigheden en psychologie. In elk geval werkt een stapsgewijze doorvoering van veranderingen beter dan meteen een nieuwe strategie in te voeren. Dan haakt iedereen meteen af. Verandering is een marathon, geen sprint." □