

THE SERVITIZATION OF
ACCOUNTMANAGEMENT

door

Kim Bastiaanssen

Met deze scriptie wordt voldaan aan
een deel van de vereisten voor het
behalen van een universitaire graad in

Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

2015

Rotterdam School of Management
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

THE SERVITIZATION OF ACCOUNTMANAGEMENT

door Kim Bastiaanssen - 403512

Coach:

prof. dr. ir. J.C.M. (Jan) van den Ende

Meelezer:

prof. dr. ir. G.H. (Gerrit) van Bruggen

Deze scriptie handelt over welke invloed servitization heeft op de verkoop- en klantoriëntatie van accountmanagers binnen de Nederlandse elektrotechnische installatiebranche.

“Only a life lived in the service
to others is worth living”

▪ *Albert Einstein*

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie ligt bij de auteur Kim Bastiaanssen. Dit werk is origineel, er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en referentielijst. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze scriptie ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en is in geen enkel opzicht verantwoordelijk voor de inhoud.

Inhoudsopgave

Dankwoord	v
Hoofdstuk 1 Aanleiding	1
<i>De dilemma's van Servitization</i>	2
<i>Van traditionele salesoriëntatie naar klantoriëntatie</i>	3
<i>Probleemstelling en onderzoeksvragen</i>	5
<i>Onderzoeksdoelstellingen</i>	6
Hoofdstuk 2 Theoretische verkenning	7
<i>Servitization</i>	7
<i>De servitization opties</i>	9
<i>Verkoop- vs. klantoriëntatie</i>	10
<i>Karakteristieken verkoop- vs. klantgeoriënteerd accountmanagement</i>	12
Hoofdstuk 3 Methodologie	17
<i>Materialen</i>	18
<i>Respondenten</i>	19
<i>Procedure</i>	19
<i>Meetinstrumenten</i>	20
Hoofdstuk 4 Resultaten	22
<i>Resultaat hoofdeffect</i>	22
<i>Resultaat Interactive effecten</i>	25
Hoofdstuk 5 Discussie	27
<i>Theoretische implicaties</i>	27
<i>Management implicaties</i>	29
<i>Beperkingen en vervolgonderzoek</i>	30
Hoofdstuk 6 Bibliografie	33
Bijlagen	36
<i>Vertaling 10 item Sales Orientation – Customer Orientation Schaal</i>	36
<i>Scenario's enquête</i>	37
<i>Vragenlijst enquête</i>	38
<i>Verdeling respondenten per scenario</i>	41
<i>Nominale verdeling Verkooporiëntatie – Mate van Servitization</i>	41
<i>Nominale verdeling Klantoriëntatie – Mate van Servitization</i>	42

DANKWOORD

Voor u ligt mijn Master Thesis, welke de afsluiting vormt van de master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management (RSM) Erasmus Universiteit te Rotterdam. Zoals elke Master Thesis, begint ook deze met een voorwoord, een voorwoord waarin ik terugblik op mijn studie, het onderzoeksproces en de personen bedank die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze Master Thesis.

Met deze scriptie sluit ik niet alleen mijn master studie af, maar ook 7 jaar avond studie. Toen ik in 2008 begon aan mijn HBO opleiding commerciële economie wist ik al snel dat ik daarna een master opleiding zou gaan volgen. Twijfel bestond er toen nog omtrent de keuze van de opleiding. Een master in Marketing, of Bedrijfskunde. Na een jaar een management development programma te hebben gevolgd, is de keuze gemaakt voor bedrijfskunde aan RSM. Een keuze waar ik de laatste twee jaar veel plezier aan heb beleefd. Het intensieve programma naast mijn full-time baan heeft ervoor gezorgd dat ik regelmatig mijn grenzen heb gevonden en verlegd.

De scriptie heeft ervoor gezorgd dat ik veel kennis heb verkregen over de onderwerpen ‘Servitization’, ‘Klantoriëntatie’ en ‘Verkooporiëntatie’. Daarbij heb ik waardevolle ervaring opgedaan in het opstellen en uitvoeren van een volwaardig onderzoek. De resultaten van het onderzoek dragen hopelijk bij aan de bestaande kennis over servitization. Hierbij verwacht ik dat de bevindingen nieuwe inzichten geven waarmee accountmanagers, salesmanagers en beleidmakers succesvoller worden in hun werk.

Graag wil ik de personen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze Master Thesis bedanken. Allereerst alle medestudenten van de opleiding. Tijdens de eerste twee introductiedagen moesten wij een slogan bedenken voor de rest van de opleiding. “Samen, focus op groei”. We zijn

samen binnen deze opleiding gegroeid. Daarnaast de professoren, docenten en opleidingsmanagers van de opleiding. Jullie betrokkenheid heeft veel plezier en steun gebracht. Als laatste wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken, maar voornamelijk mijn vriendin Janine Sondervan, voor haar ongelofelijke steun in dit hele proces. Ik weet dat ik niet altijd te genieten was, maar zonder jou als klaagmuur en klankbord, maar vooral zonder je vertrouwen, liefde en gezelligheid had ik dit niet kunnen doen.

Ik hoop dat jullie net zo trots zijn op het eindresultaat als ik!

Kim Bastiaanssen

Lehystad, oktober '15

HOOFDSTUK 1 AANLEIDING

Iedereen kent het wel voorbeelden van servitization. Zo wordt je bijvoorbeeld bij het kopen van een mobiele telefoon gevraagd of je deze wilt verzekeren tegen diefstal of schade, of bij het kopen van een nieuwe televisie of deze thuis afgeleverd moet worden. Allemaal vormen van het aanbieden van services bij producten (servitization).

Volgens Schmenner (2009) gaat servitization al zover terug als 1850. Innovaties binnen de supply chain van bedrijven in de tweede helft van de negentiende eeuw leiden ons direct naar de hedendaagse servitization innovaties (Schmenner, Manufacturing, service, and their integration: some history and theory, 2009). Servitization gebeurt in bijna alle industrieën wereldwijd, opgezweept door sterke deregulering, techniek, globalisering en hevige concurrentiekrachten. Hierdoor verschuiven servicebedrijven en fabrikanten steeds drastischer richting services (Vandermerwe & Rada, 1988). In 2007, 2009 en 2011 deed Neely (2011) onderzoek naar de schaal waarop bedrijven zijn 'geservitiseerd', door een wereldwijd onderzoek onder meer dan 10.000 productiebedrijven met meer dan 100 werknemers. Uit de uitkomsten van zijn onderzoek blijkt dat het percentage inkomsten uit services ten opzichte van producten niet significant gestegen is (2007 29.52% - 2011 30.10%). Nederland kent zelfs een sterke achteruitgang van 40,34% in 2007 naar 26% in 2011 (Neely, Visnjic, & Benedetinni, Academic paper: The Servitization of Manufacturing, 2011). Vanuit een praktisch oogpunt kun je je afvragen waarom bedrijven gedurende de wereldwijde recessie, zich niet meer zijn gaan richten op het in stand houden van of het verhogen van service inkomsten. Het ontwikkelen en commercialiseren van nieuwe producten en diensten is voor veel bedrijven de belangrijkste drijfveer achter het creëren van nieuwe inkomsten (Langerak, Hultink, & Robben, 2004). De juiste oriëntatie van

de accountmanager is daarbij van belang om de competentie en de professionaliteit van de accountmanager bij een verkoopgesprek goed naar voren te laten komen. (Kennedy, Ferrell, & LeClair, 2001). Ook de geloofwaardigheid van de accountmanager hangt af van zijn betrouwbaarheid en zijn deskundigheid (Kelley, Hovland, & Janis, 1966). Daarnaast is het belangrijk om een goede relatie met de klant op te bouwen en te behouden. De verwachting is hierbij dat de mate van servitization van invloed is op de oriëntatie van accountmanagers.

De dilemma's van Servitization

Hiermee kan de vraag gesteld worden of het accountmanagement van bedrijven wel in staat is om, of in welke mate te diversifiëren naar service inkomsten, in het bijzonder wanneer deze services zijn gelinkt aan een fysiek product. Echter totdat bedrijven een specifiek niveau van serviceinkomsten genereren, falen ze in het behalen van superieure financiële resultaten. (Fang, Palmatier, & Steenkamp, 2008). Visnjic & Van Looy (2009) geven een nieuw perspectief op de 'trade-off' tussen het aanbieden van services die dicht bij het core product liggen en daarmee een groeibeperking accepteren en een meer risico verhogende strategie te volgen door niet-gerelateerde services aan te bieden. Daarnaast concluderen ze dat, wanneer service activiteiten worden versterkt de service activiteiten geraffineerder worden, en dat niet alle service activiteiten hetzelfde waardeverhogend effect hebben op producten. Des te geraffineerder een services toevoeging wordt, des te meer voordeel het product krijgt. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat: "Sales of service activities are positively influenced by the sales of product activities, and the sales of product activities are positively influenced by the sales of service activities" (Visnjic & Van Looy, 2009). Volgens Gebauer (2005) is een culturele en organisatieverandering nodig om volledig de mogelijkheden van services te kunnen kapitaliseren, wat aansluit

bij het theoretisch perspectief “Building the right organizational capabilities and culture is essential to successful delivery of a servitization strategy” van (Neely, Visnjic, & Benedetinni, Academic paper: The Servitization of Manufacturing, 2011).

*Van traditionele salesoriëntatie naar
klantoriëntatie*

Een van de belangrijkste kenmerken van servitization strategieën is een sterke “customer centricity”. Klanten worden niet enkel voorzien van producten, maar van bredere op de klant toegespitste oplossingen, “solutions”. Deze oplossingen leveren het gewenste resultaat, “outcome” voor een specifieke klant of een type klant, zelfs wanneer het nodig is om producten van andere leveranciers toe te voegen (Miller, Hope, Eisenstat, Nathaniel, & Jay, 2002) (Davies, Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach, 2004). Deze “outcome” focus leidt tot een bredere klantoriëntatie. Slater en Narver (1990) ondersteunen dit met hun onderzoek, waarbij bevestigd is dat bedrijven die een proactieve benadering richting klanten nastreven meer klantgeoriënteerd zijn dan bedrijven die dit niet nastreven. (Narver & Slater, 1990). Klantoriëntatie is interessanter voor de lange termijn bedrijfssuccessen dan voor korte termijn winsten en successen (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Deze studie gaat daarom verder in op twee verschillende oriëntaties van accountmanagers, namelijk de traditionele verkooporiëntatie en de klantoriëntatie.

Een traditionele verkooporiëntatie (sales orientation, SO) brengt overtuigingstechnieken (persuasion) mee en richt zich op het “verkopen aan” klanten. Het gaat hierbij niet zozeer om de eigenlijke verkoop van het product, maar meer om zorg te dragen voor perfecte afstemming van het product op de

klant, zodat het product eigenlijk zichzelf verkoopt. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Kotler beschrijft verkooporiëntatie als: ‘A sales orientation towards marketing holds that success will come to those organizations that best persuade customers to accept their offerings rather than competitors’ or rather than no offering at all’. Bij klantoriëntatie (customer orientation, CO) gaat het meer om “klant interactie” waarbij klanten worden aangespoord om over hun problemen/uitdagingen te spreken, zodat de accountmanager de behoefte van de klant kan bepalen (een proces richting co-creatie van oplossingen) en de oplossing daarvoor kan introduceren (Verbeke, Bagozzi, van den Berg, Rietdijk, Dietvorst, & Worm, 2012). Klantoriëntatie beschrijft Kotler als: ‘A customer-centered mind-set is the essence of the modern approach. It requires that the organization systematically study customers’ needs and wants, perceptions and attitudes, preferences and satisfactions. Then the organization must act on this information to improve its offerings to better meet its customer needs’. Volgens Oliva & Kallenberg (2003) bestaat klantoriëntatie uit 2 verschillende elementen. Allereerst beschrijven ze de verandering van een product georiënteerde service aanbieding naar een “user’s processes oriented services” (een verandering van de focus op gepast functioneren van een product en/of het gebruik van het product door de klant, naar het streven van proceseffectiviteit en -efficiëntie van de eindgebruiker door het product). Als tweede is er een verandering van de klant interactie nodig, van transactie gebaseerd naar relatie gebaseerd. (een verandering van het verkopen van producten naar het verkrijgen en onderhouden van een relatie met de klant). (Oliva & Kallenberg, 2003)

Probleemstelling en onderzoeksvragen

Er bestaan verschillende categorieën/type services, die afhankelijk van de geraffineerdheid ervan in meer of mindere mate waarde toevoegen aan een product. Een salesbenadering op service heeft een positief effect op de productactiviteiten en andersom. Echter elke mix van product/service vraagt een andere oriëntatie van de accountmanager. Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de invloed van de “options of servitization” van bedrijven en de benodigde oriëntatie van accountmanagers.

Daarmee kan de volgende probleemstelling worden gedefinieerd:

Welke invloed heeft servitization op de verkoop- en klantoriëntatie van accountmanagers?

▪ **Onderzoeksvragen**

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling moeten de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

- Wat is servitization, uit welke dimensies bestaat het en hoe meet ik het?
- Wat betekent verkoop- en klantoriëntatie voor accountmanagers, en welk doel hebben de oriëntaties?
- Wat is accountmanagement, welke type en vormen bestaan er?
- Welke verbanden zijn te verwachten tussen de categorieën van servitization en de verkoop- en klantoriëntatie?
- In hoeverre hebben verkoop- en klantoriëntatie daadwerkelijk invloed op het verbeteren van servitization, en wat is hieruit te concluderen voor eventueel toekomstig onderzoek en de toepasbaarheid in het bedrijfsleven?

O n d e r z o e k s d o e l s t e l l i n g e n

Dit onderzoek richt zich op de keuze voor verkoop- of klantoriëntatie van de accountmanagers binnen de verschillende opties van servitization. Getracht wordt verschillende oriëntaties te koppelen aan opties van servitization en inzicht te geven welke oriëntatie het beste past bij de opties van servitization.

▪ **Doelgroep**

Het doel van dit onderzoek is om beter te begrijpen wat de invloed is van servitization op de verkoop- en klantoriëntatie van accountmanagers. De resultaten van dit onderzoek zullen een beter beeld geven in of de mate van succes bij de verkoop van producten en/of diensten, beïnvloed kan worden door de juiste oriëntatie toe te passen. Dit onderzoek geeft de accountmanager inzicht in de beste verkoopgerichtheid voor de verschillende product/diensten combinaties. Met dit inzicht kunnen salesmanagers betere keuzes maken bij het opleiden en trainen van accountmanagers en het organisatiemanagement betere keuzes maken bij het implementeren van nieuwe business strategieën. Accountmanagers kunnen hierdoor succesvoller worden in het verkopen van producten en/of diensten. Uiteindelijk leidt dit tot een beter resultaat voor de betreffende onderneming.

HOOFDSTUK 2 THEORETISCHE VERKENNING

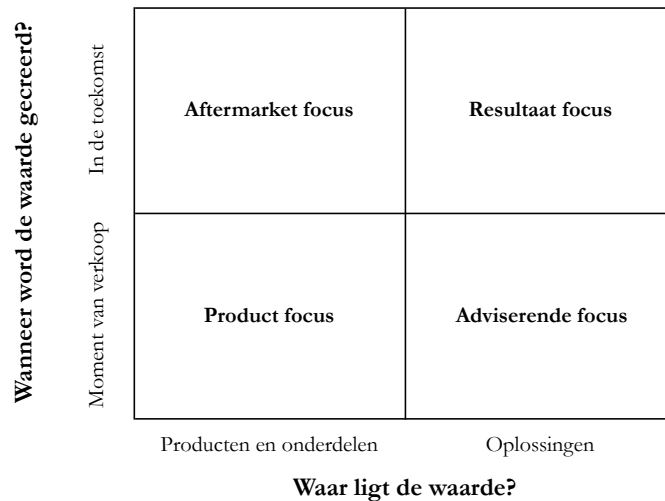
In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond die gebruikt is bij het uitwerken van dit onderzoek uiteengezet. Als eerste wordt er ingegaan op de gebruikte kernbegrippen, namelijk: servitization, verkoop- en klantoriëntatie, accountmanagement en de karakteristieken van accountmanagers. Daarnaast worden er vanuit dit theoretisch kader verschillende hypothesen beschreven die aan de hand van het onderzoek worden getoetst.

Servitization

Tegenwoordig maken diensten vaak een fundamenteel onderdeel uit van de toegevoegde waarde binnen de gehele waarde propositie. (Vandermerwe & Rada, 1988). Er bestaan verschillende definities van servitization. Algemeen wordt de eerst beschreven definitie “adding value by adding services” van Vandermerwe & Rada (1988), nog steeds geaccepteerd. Zij geven in hun onderzoek een bredere beschrijving “Market packages or ‘bundles’ of customer-focussed combinations of goods, services, support, self-service and knowledge”. Ren & Gregory (2007) voegen daar aan toe dat het een verandering is van het proces “A change process to embrace service orientation and/or develop more and better services, with the aim to satisfy customer’s needs, achieve competitive advantages and enhance firm performance”. (Ren & Gregory, 2007) Meer recent onderzoek verwijst naar het streven naar gezamenlijke waarde creatie.

Een andere wijze van kijken naar servitization is door twee vragen te stellen: (1) ‘waar zit de waarde?’ en (2) ‘wanneer wordt de waarde gerealiseerd?’. Afbeelding 1: Conceptueel Model Servitization (Neely, 2002) Bedrijven kunnen kiezen om

verschillende perspectieven tegelijkertijd te implementeren of te ontwikkelen, maar brengen verschillende perspectieven, verschillende organisatie capaciteiten met zich mee.



Afbeelding 1: Conceptueel Model Servitization (Neely, 2002)

In de literatuur wordt servitization ook wel beschreven als een Product-Service System (PSS). Servitization is daarbij een systeem van product en dienst.

De definitie van servitization die in dit onderzoek zal worden gebruikt is:

Servitization is een innovatiestrategie op het gebied van organisatiecapaciteiten en processen, om beter in staat te zijn gezamenlijke waarde te creëren (co-creation) door de oriëntatie van productverkoop te verplaatsen naar de oriëntatie op de verkoop van product/dienst systemen (product-service solutions).

Volgens de literatuur zijn er 5 verschillende fases van servitization te definiëren. Traditioneel worden er 3 verschillende vormen van servitization of ook wel een Product-Service System (PSS) beschreven, namelijk: product “Product” georiënteerde PSS, gebruik “Use” georiënteerde PSS en resultaat “Result” georiënteerde PSS (Hockerts & Weaver, 2002). Recenter onderzoek door Neely (2009) voegt daar op basis van 12 vormen van servitization nog 2 fases aan toe: integratie “Integration” georiënteerde PSS en service “Service” georiënteerde PSS.

De eerste optie is "Integration" georiënteerde PSS, en vindt plaats door waarde toe te voeren via verticale integratie. Het eigendom van een tastbaar product wordt nog steeds overgedragen aan de klant, maar de leverancier zoekt naar verticale integratie, door bijvoorbeeld [1]"Retail en Distribution", [2]"Financial", [3]"Consulting", [4]"Property and Real estate" en/of [5]"Transportation and Trucking" diensten te gaan leveren. "Integration" georiënteerde PSS wordt gezien als: Product plus Service. [P+(S)]. Bij de tweede optie, een "Product" georiënteerde PSS wordt het eigendom van een tastbaar product overgedragen aan de klant, en worden additionele diensten die direct gerelateerd zijn aan het product geleverd als: [6]"Design and Development", [7]"Installation and Implementation", [8]"Maintenance and Support", [3]"Consulting", [9]"Outsourcing en Operating" en/of [10]"Procurement". "Product" georiënteerde PSS wordt gezien als: Product plus Services die gerelateerd zijn aan het Product. [P+S]. Optie drie "Service" georiënteerde PSS voegt diensten toe aan het product, waarbij de dienst de waarde van het product versterkt. Het eigendom van het tastbare product wordt nog steeds overgedragen aan de klant, maar toegevoegde waarde wordt via een dienst aangeboden als een integrale oplossing. Bijvoorbeeld "Intelligence Vehicle Health Management" waarbij [11]"Systems and Solutions" worden

aangeboden. Bij deze optie is het de eerste keer dat een product wordt gekoppeld aan een dienst: Product en Service. [P&S]. Bij de vierde optie, een "Use" georiënteerde PSS verplaatst de focus naar de dienst (welke wordt geleverd via het product). Vaak blijft daarbij het eigendomsrecht van het tastbare product bij de leverancier van de dienst, die de dienst via gemodificeerde distributie en betaalsystemen zoals [12] "Sharing", "Pooling" en "Leasing", verkoopt aan de klant. [S+(P)]. De laatste optie is de "Result" georiënteerde PSS en heeft als doel een product te vervangen door een dienst, waarbij de noodzaak van het hebben van een tastbaar product teniet wordt gedaan. Hierbij kan gedacht worden aan een voicemail service, waarbij de noodzaak van het hebben van een antwoordapparaat teniet wordt gedaan. [S]

Verkoop - vs. klant oriëntatie

Verkooporiëntatie probeert gebruik te maken van verkooptrends in plaats van het invullen van de klantbehoefte zoals bij klantoriëntatie (Thomas, Soutar, & Ryan, 2001). Een traditionele verkooporiëntatie brengt overtuigingstechnieken mee en richt zich op het "verkopen aan" klanten. De AIDA methode (Strong, 1925) richt zich daarbij op het trekken van aandacht van de koper, het wekken van interesse, het opwekken van een drang tot aankoop (aankoopbehoefte) en tot slot het afsluiten van de transactie en het overwinnen van bezwaren. (Goldman, 1985), (Wage, 1970), (Rackham, 1988), (Steenbeek, 1998) volgen in meer en mindere mate deze vorm van verkooporiëntatie. Zie Afbeelding 2: Verkooporiëntatie.

AIDA	DIBABA	VOCATION	SPIN	Verkoopkompas
E.st. Elmo Lewis (1925)	Heinz Golmann (1958)	Jan Wage (1970)	Neil Rackham (1988)	Arnold Steenbeek (1998)
Aandacht trekken	Definitie	Verkenning Omschrijving Klantprobleem	Situatie Probleem Implicatie	Contact Analyse
Interesse wekken	Identificatie Bewijs	Confrontatie Argumentatie Tegenwerpingen	Noodzaak	Presenteren
Drang tot kopen opwekken	Acceptatie Bezitsdrang	Instemming verkrijgen		
Afsluiten van de transactie	Afsluiting	Order verwerven		Afsluiten

Afbeelding 2: Verkooporiëntatie

Volgens Cialdini (2001) zijn er zes basisprincipes van overtuigen. Allereerst zorgt de accountmanager ervoor dat de klant hem/haar mag door te zoeken naar echte overeenkomsten en deze te benadrukken. Daarnaast legt hij/zij de nadruk op reciprociteit door te geven wat hij/zij zelf ook graag zou krijgen. Daarnaast zorgt de accountmanager voor sociaal bewijs door zijn/haar netwerk in te zetten, en zorg hij/zij voor autoriteit. De zorg voor consistentie bij zijn/haar klant wordt gewaarborgd en hij/zij zorgt voor schaarste. (Cialdini, 2001)

H1: Naarmate het level van servitization stijgt van product naar dienst neemt verkooporiëntatie van de accountmanager af.

Echter is de klantbehoefte door de complexiteit en de veelvoud aan leveranciers ontwikkeld naar de volgende fase in de piramide van Maslow. Maslow beschrijft deze fase als zelfontplooiing of zelfactualisatie, waarbij zelfactualisatie het verschijnsel is dat mensen zich graag verder willen ontwikkelen dan de basisbehoeften. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

Hierdoor verandert de oriëntatie van functionaliteit naar design, logica naar

emotie en empathie, argumenten naar verhalen, focus en specialisatie naar integratie en symfonie, zakelijkheid naar speelsheid en materialisme naar zingeving (Pink, 2009). Met deze transitie van “hard”-selling naar “heart”-selling vind er een verschuiving plaats van verkooporiëntatie naar klantoriëntatie van de accountmanager. Bij een verkooporiëntatie is de actie voornamelijk gericht op scoren en is de actie bij een klantoriëntatie meer gericht op delen, is de focus niet meer gericht op het sluiten van een deal, maar op het contact en is het target niet meer het resultaat maar het rendement. Ook verplaatst de timing van een korte termijn bij een verkooporiëntatie, naar een lange termijn bij een klantoriëntatie, is de financiële focus niet meer de marge maar een win-win situatie, en gaat het verkoopgesprek niet meer over productspecificaties, maar om de waarde van het product. Daarbij vindt ook een transitie plaats bij de accountmanager, van denken (hoofd) bij verkooporiëntatie naar voelen (hart) bij een klantoriëntatie. (Rustenburg & Steenbeek, 2012).

H1a: Naarmate het level van servitization stijgt van product naar dienst neemt klantoriëntatie van de accountmanager toe.

Karakteristieken verkoop- vs. klantgeoriënteerd accountmanagement

Verkoop door klantoriëntatie kan gezien worden als het uitvoeren van het marketingconcept op het niveau van de accountmanager en klant. Binnen dit marketingconcept zijn de activiteiten van de accountmanager gericht op de klanttevredenheid en het realiseren van een gezamenlijk heilzame lange termijn relatie (Kotler, 1980). Kurtz, Dodge en Klopmaker (1976) hebben expliciet het marketingconcept gerelateerd aan het gedrag van accountmanagers. Athuahene-gima (1997) beschrijft een aantal karakteristieken die volgens hem van invloed zijn op het oriëntatiegedrag van de accountmanager, namelijk “goal

orientation”, “problem-solving style”, “career success” en “job experience” (Athuahene-gima, 1997). Deze werkervaring wordt door Atuahene-Gima gedefinieerd in het aantal jaar dat een accountmanager zijn of haar baan als accountmanager uitvoert. In zijn theorie stelt hij dat ervaren accountmanagers producten sneller zullen adopteren, omdat zij dankzij hun ervaring beschikken over meer kennis betreffende de typen klanten en behoeften van de klanten. Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Wachner, Plouffe, & Gregoire (2009) die stelt dat accountmanagers met een klantoriëntatie en veel ervaring significant succesvoller zijn dan accountmanagers met weinig ervaring (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009). Accountmanagers met weinig verkoopervaring als het identificeren van klantbehoefte, het kunnen matchen van producten aan deze klantbehoefte en het vertalen van kenmerken naar voordelen, scoren beter op verkooporiëntatie.

H2: Verkooporiëntatie is de belangrijkste verkooptechniek voor pure producten en services.

Ervaren accountmanagers zullen daarom ook gaan voor het maximaliseren van lange termijn focus. Neil Rachham (1998) ondersteunt dit met zijn onderzoek waaruit blijkt dat ervaren en vaak succesvolle accountmanagers zich minder snel enthousiast laten maken door nieuwe productkenmerken. De ervaren accountmanagers bleken in zijn onderzoek juist de tijd te nemen om de kenmerken te vertalen naar toegevoegde waarde voor hun klanten. De ervaring zorgt er niet alleen voor dat de accountmanagers meer tijd nemen om in kaart te brengen wat het product voor hun klanten betekent, ze zullen ook in staat zijn om sneller deze vertaling te maken dan onervaren accountmanagers. Omdat ervaren accountmanagers in staat zijn om door de productkenmerken heen te kijken, is het voordeel van een klantgerichte oriëntatie mogelijk groter dan voor minder ervaren accountmanagers.

Een ander kenmerk waarvan verwacht wordt hier effect op te hebben is de

lange termijnnoriëntatie van de accountmanager. Accountmanagers met een lange termijnnoriëntatie laten zich minder snel leiden door de korte termijndoelen van de organisatie en richten zich daarom op het succes op de langere termijn (Beuk, Malter, Spanjol, & Cocco, 2014). Dit geeft hun de rust en mogelijkheid om het product te leren begrijpen en aan hun klanten te verkopen.

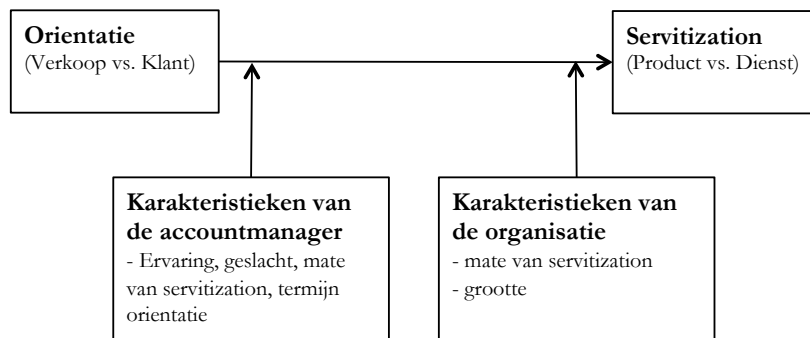
Het derde en laatste kenmerk van de accountmanager dat in deze studie wordt bekeken in relatie tot de oriëntatie is de doelgerichtheid van de accountmanager. De doelstellingen die mensen nastreven bij het behalen van bepaalde resultaten kunnen worden gecategoriseerd in twee verschillende soorten oriëntaties. De leeroriëntatie en de resultaatgerichte oriëntatie (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Athuahene-Gima (1997) beschrijft dat accountmanagers met een hoge leeroriëntatie over het algemeen gemotiveerd raken van uitdagende situaties waarin ze leren door het maken van fouten en groeien door ontplooiën van verkoopactiviteiten.

Accountmanagers met een hoge resultaatgerichte oriëntatie worden gemotiveerd door een positieve beoordeling van hun werk door zowel leidinggevende als collega accountmanagers. Accountmanagers met een prestatiegerichte oriëntatie gaan uit van een vaste set vaardigheden die ze beheersen en zijn daardoor genegen om zich aan deze routines te houden en moeizaam te veranderen. Dit type accountmanager reageert negatief op het maken van fouten, omdat dit zou betekenen dat de accountmanager zijn of haar vaardigheden slecht beheerst.

6 variabelen die van invloed zijn op het succes van een accountmanager zijn, namelijk ervaring, rol, motivatie, persoonlijke eigenschappen, attitude en organisatie en omgeving variabelen. (Churchill Jr., Ford, Hartley, & Walker Jr., 1985)

H3: Een mix van product en service aanbieder zal een mix van verkooporiëntatie en klantoriëntatie teweeg brengen.

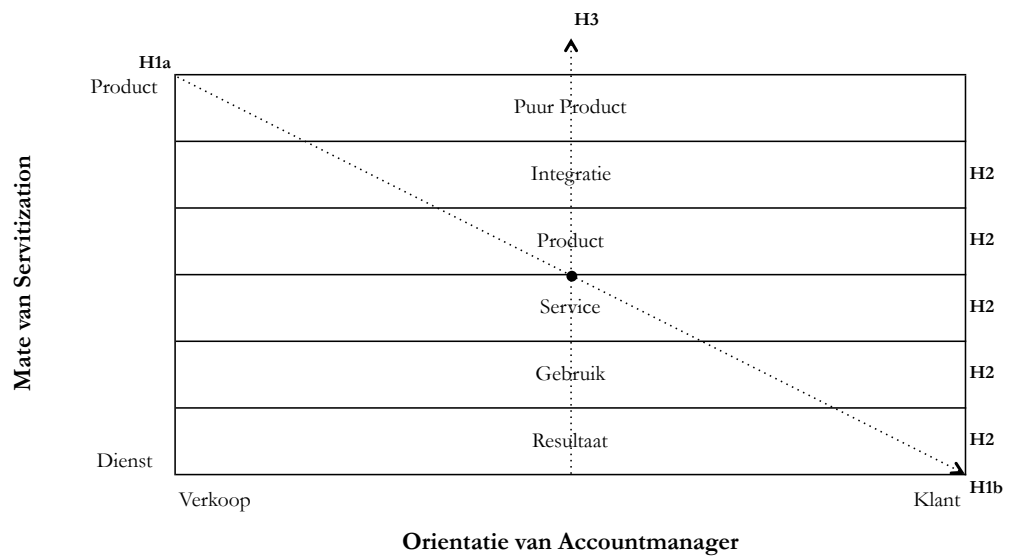
In Afbeelding 3: Conceptueel Model is het conceptuele model weergegeven met daarin alle hierboven beschreven variabelen en hypothesen. In het model is zichtbaar gemaakt dat de oriëntatie van de accountmanager een directe invloed heeft op servitization. Daarbij wordt verwacht dat bepaalde karakteristieken van de accountmanager en de organisatie een modererend effect hebben op de relatie tussen de oriëntatie van de accountmanagers en servitization.



Afbeelding 3: Conceptueel Model

▪ Het verwachte resultaat

In Afbeelding 4: Verwachte onderzoeksresultaat wordt het verwachte resultaat van dit onderzoek verdeelt over de verschillende opties van servitization grafisch weergegeven, inclusief de hypothese H1a, H1b, H2 en H3. Naarmate het level van servitization stijgt van puur product naar dienst (resultaat) neemt verkooporiëntatie van de accountmanager af en neemt de klantoriëntatie van de accountmanager toe.



Afbeelding 4: Verwachte onderzoeksresultaat

HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE

Binnen de wetenschap is reeds veel onderzoek gedaan naar verkooporiëntatie en klantoriëntatie, echter is servitization een redelijk nieuw onderzoeksgebied. Naar de relatie tussen beide variabelen is nog geen onderzoek gedaan. Een juiste verkooptechniek bij een aanbiedingsmix van producten en/of diensten levert een hoger rendement op. Daarnaast kan het management gericht de verkooporganisatie inrichten en trainen bij strategische vernieuwing naar additionele services en/of producten en zal dit bijdragen aan het succes servitization bij accountmanagers.

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksmethodologie uiteengezet. In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van de verschillende levels van servitization op de keuze van verkooptechnieken van accountmanagers en getracht wordt valide causale verbanden aan te tonen (Malhorta & Briks). Dit onderzoek betreft een experiment via een kwantitatieve scenario studie middels enquêtes. De hypothesen zullen worden getoetst aan data die wordt verzameld via een experiment volgens een “Between-Subjects” ontwerp. Bij een “Between-Subjects” ontwerp wordt het effect gemeten dat een variabele (of combinatie van variabelen) heeft op de onderzochte proefpersoon (de accountmanager). (Seltman, 2014) Dit in tegenstelling tot een “Within-Subjects” aanpak waarbij alle variabelen op alle respondenten getest worden (Greenwald, 1976). Voor het “Between-Subjects” is gekozen omdat hierbij het risico dat scenario’s elkaar beïnvloeden (Carry-over effect) worden uitgesloten en het risico dat respondenten beïnvloed worden door de verschillen tussen de scenario’s (Sensitization effect).

Het onderzoek richt zich specifiek op de verkooptechnieken van accountmanagers binnen de verschillende fases (opties) van servitization, echter dient de invloed van de organisatie en accountmanager op het causale verband te worden uitgesloten. Om uitspraken over causaliteit te kunnen doen houdt dit onderzoek rekening met, ten eerste dat de verandering van de onafhankelijke variabele plaatsvindt voor de verandering van de afhankelijke variabele. Ten tweede zullen de variantieverschillen per afzonderlijke variabele duidelijk zijn en ten derde zal de invloed van andere variabelen worden uitgesloten (Malhorta & Briks).

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende scenario's om de effecten van verschillende opties van servitization te meten. De respondenten worden aselekt verdeeld over de opgestelde scenario's. De scenario's verschillen van elkaar in de mate van servitization, van product naar een dienst waarbij de dienst het tastbare product vervangt.

M a t e r i a l e n

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Nederlandse installatie branche en specifiek onder de elektrotechnische installateurs. De UNETO-VNI is de ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de technische detailhandel. Beide sectoren leveren een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. Binnen de vakgroep Elektro Installatie bedrijven heeft de UNETO-VNI ongeveer 1400 leden. Zij houden zich bezig met advies, ontwerp, installatie, reparatie, onderhoud, inspectie en beheer van elektrotechnische installaties. Dit doen zij voor de woningbouw, utiliteit en industrie. De lijst van deze elektro installateurs is te raadplegen via: <http://www.uneto-vni.nl/vakgroep-elektro-installatiebedrijf>.

R e s p o n d e n t e n

Uit de database van de UNETO-VNI is zijn de bedrijven uit de elektrotechnische detailhandel gehaald. Daarna zijn er a-select bedrijven aangeschreven met de vraag of ze mee wilde werken aan dit onderzoek. In totaal is de vragenlijst naar 200 accountmanagers gestuurd. Daarvan zijn uiteindelijk 153 volledig ingevulde en bruikbare vragenlijsten ontvangen. De verdeling van de respondenten over de scenario's is weergegeven in Afbeelding 5: Verdeling respondenten onderzoek. De scenario's zijn aselect verdeeld onder de respondenten. Alle respondenten in het onderzoek zijn werkzaam als accountmanager bij een elektrotechnisch installatiebedrijf in de installatiebranche welke is aangesloten bij de UNETO-VNI.

Mate van Servitization	Product	Scenario 0 (n=25)
		Scenario 1 (n=26)
		Scenario 2 (n=25)
		Scenario 3 (n=26)
		Scenario 4 (n=25)
	Dienst	Scenario 5 (n=26)
		Verkoop Klant
Orientatie van Accountmanager		

Afbeelding 5: Verdeling respondenten onderzoek

P r o c e d u r e

Er is een e-mail gestuurd met een daarin een korte uitleg van de reden dat ze werden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek en het verzoek om daarin mee te werken. Daarnaast is het begrip servitization kort toegelicht. Via

een internetlink in de e-mail kon de online vragenlijst worden gestart. Eerst kreeg de respondent één van de scenario's te zien, waarna middels een aantal vragen de mate van verkooporiëntatie werd gemeten. In de vragenlijst werden vervolgens de persoons- en organisatiegegevens verzameld. Ter bevordering van het aantal reacties zijn na het versturen van de vragenlijst twee herinneringen verstuurd. Ook is de respondent in de gelegenheid gesteld om zijn e-mail adres achter te laten zodat hij/zij de resultaten van het onderzoek kon ontvangen. De verzamelde data werd geanalyseerd met SPSS, waarbij beschrijvende techniek de voornaamste techniek is om de veronderstelde causale verbanden te toetsen.

M e e t i n s t r u m e n t e n

- **Servitization**

De mate van servitization kan volgens A. Neely berekend worden door het aantal aangeboden diensten bij elkaar op te tellen. Om de mate van servitization te kunnen meten wordt in dit onderzoek de mate van servitization net als in het onderzoek van (Neely, Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, 2009) bij elkaar opgeteld.

- **Selling orientation – customer orientation**

(Saxe & Weitz, 1982) ontwikkelden als eerste een 24-item “selling orientation-customer orientation” schaal (SOCO Scale) om de mate van customer oriëntatie van accountmanagers te meten. 12 Items geven binnen dit onderzoek de mate van verkooporiëntatie weer, en 12 items de mate van klantoriëntatie. Een verkorte gereviseerde 10-item schaal werd in 2001 geïntroduceerd door (Thomas, Soutar, & Ryan, 2001) waarin beide dimensies gemeten worden met een 5-item schaal. Een cross validatie door (Periatt, LeMay, & Chakrabarty, 2004) bevestigt de nomologische validiteit van de 10-item schaal. Voor alle variabelen worden zes puntschalen gebruikt, waarbij 0 voor “nooit” en 5 voor

“altijd” staat.

- **Karakteristieken van accountmanager en organisatie**

Naast de mate van servitization en het oriëntatie type zijn tevens de controlevariabelen gemeten van de accountmanager, namelijk ervaring, het geslacht, de mate van verkoop- of klantoriëntatie van de accountmanager, de mate van inzicht in servitization en de grootte van de organisatie waar de accountmanager momenteel in dienst is. Voor het meten van de grootte van de organisatie is de schaal genomen die door de Europese Commissie in 2005 is vastgelegd om organisatie omvang te meten. Micro < 10 medewerkers, Klein < 50 medewerker, Middelgroot < 250 medewerkers en Groot > 250 medewerkers.

HOOFDSTUK 4 RESULTATEN

Het model dat in deze studie is opgesteld, onderzoekt de effecten van twee typen oriëntatie van de accountmanager (verkoopgerichte en klantgerichte oriëntatie) op servitization waarbij de karaktereigenschappen, ervaring, termijnnoriëntatie, het geslacht van de accountmanager, de mate van inzicht in servitization en grootte van de organisatie, zijn meegenomen als modererende variabelen.

Er zijn geen correlaties van ,8 of hoger (zie Afbeelding 6: Correlaties en discriptives (N=128)) gevonden dus hoeft er geen rekening te worden gehouden met de effecten van (Multi) Collineariteit in de analyse. Er zijn geen sterk gerelateerde verklarende variabelen in de analyse gevonden.

Correlations								Descriptive Statistics		
	1	2	3	4	5	6	7	Mean	Std. Deviation	N
1 Klantorientatie	1							4,45	0,94	128
2 Verkooporientatie	-,239**	1						2,17	0,87	128
3 MateServitization	0,082	-0,006	1					3,00	1,43	128
4 InzichtServitization	,259**	0,014	,656**	1				3,18	1,29	128
5 Geslacht	-0,074	0,034	0,014	0,035	1			1,20	0,40	128
6 JaarInDienst	-,355**	-0,155	,335**	,368**	0,006	1		1,80	0,91	128
7 OrgGrootte	0,062	-0,129	0,123	0,031	-,192*	-0,025	1	2,70	0,94	128
8 ActSales	0,021	0,019	-0,056	-0,135	-,234**	-0,084	0,022	3,33	1,29	128

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Afbeelding 6: Correlaties en discriptives (N=128)

R e s u l t a a t h o o f d e f f e c t

Op ordinaal niveau is gekeken naar de samenhang tussen de variabele mate van servitization en verkooporiëntatie en klantoriëntatie. Cramers V die de maat voor samenhang tussen variabelen meet op nominaal niveau is bij verkooporiëntatie (Afbeelding 7: Cramers V Verkooporientatie) hierbij V=0,43,

dat wil zeggen dat er een matige samenhang bestaat tussen de variabele level van servitization en verkooporiëntatie. Dit is niet wenselijk, om dat bij een hogere mate van servitization er juist geen samenhang wordt verwacht. $P=0\%$ waardoor de kans dat $V=0$ vrijwel 0% is, en dus 99% kans bestaat dat er een significant verband bestaat binnen de populatie mate van servitization.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,751	0
	Cramer's V	0,433	0
N of Valid Cases		128	

a Not assuming the null hypothesis.
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c Based on normal approximation.

Afbeelding 7: Cramers V Verkooporiëntatie

Bij klantoriëntatie (zie Afbeelding 8: Cramers V Klantoriëntatie) is $V=0,44$, dat wil zeggen dat er een matige samenhang bestaat tussen de variabele mate van servitization en klantoriëntatie. Dit is tevens niet wenselijk, om dat bij een lagere mate van servitization er juist geen samenhang wordt verwacht. $P=0\%$ waardoor de kans dat $V=0$ vrijwel 0% is, en dus 99% kans bestaat dat er een significant verband bestaat binnen de populatie mate van servitization.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,755	0
	Cramer's V	0,436	0
N of Valid Cases		128	

a Not assuming the null hypothesis.
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c Based on normal approximation.

Afbeelding 8: Cramers V Klantoriëntatie

Voor het testen van de hypothesen H1a en H1b is gebruik gemaakt van de

hiërarchische meervoudige regressies. De resultaten van de regressieanalyses zijn per model weergegeven in Afbeelding 9: Resultaten van de hiërarchisch gemodereerde regressie analyse. Model 1 laat zien dat er geen significant effect gevonden is van verkooporiëntatie op de mate van servitization (β -,0006, $p > .05$), en Klant Oriëntatie op de Mate van Servitization (β -,0064, $p > .05$).

	Mate van Servitization		Product Servitization		Dienst Servitization	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
<i>Controle Variabele</i>						
Geslacht	0,059	-0,065	-0,074	0,017	0,021	-0,098
<i>Hoofd effecten</i>						
JaarInDienst	0,130	0,179	0,121	0,230	,489**	0,087
OrgGrootte	0,167	0,176	0,077	0,104	0,176	0,111
ActSales	0,045	0,145	0,045	-0,083	0,271	,321*
InzichtServitization	,518**	-0,640	0,460	0,100	,378**	0,032
Klantorientatie	-0,064	0,043	-0,260	-0,120	,228**	0,241
Verkooporientatie	-0,006	0,130	0,130	0,141	0,017	-0,129
<i>Modererende effecten</i>						
Klantorientatie + JaarInDienst		0,271		0,110		,445**
Klantorientatie + OrgGrootte		-0,121		-0,089		0,066
Klantorientatie + InzichtServitization		,645**		0,121		,441**
Klantorientatie + Verkooporientatie		,404**		0,164		0,099
R Square	0,189	0,228	0,119	0,176	0,258	0,390
Adjusted R Square	0,125	0,208	0,450	0,143	0,031	0,389
F	2,137	2,453	1,677	1,423	3,578	3,599
R Square Change		0,145		0,110		0,118
F Change		2,101		1,897		2,204

Afbeelding 9: Resultaten van de hiërarchisch gemodereerde regressie analyse

Model 3 laat zien dat er geen significant effect is van verkooporiëntatie op product servitization (β ,130, $p < .05$). Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de resultaten van het onderzoek het hoofdeffect en daarmee hypothese 1a niet ondersteunen. Model 5 laat zien dat er een significant effect is van klantoriëntatie op dienst servitization (β ,228**, $p < .05$). Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de resultaten van het onderzoek het hoofdeffect en ondersteunen. Echter laat Model 1 zien dat er geen significant effect gevonden is van klantoriëntatie op de mate van servitization (β -,0064, $p > .05$), dus ook in het geval van product servitization. Daarmee moet hypothese 1b ook worden verworpen. De bijlage Nominale verdeling Klantoriëntatie – Mate van Servitization laat zien dat de klantoriëntatie stijgt vanaf scenario 3

[Product&Dienst]. Vanaf dit scenario neemt de product bijdrage af en de dienst bijdrage toe. Duidelijk is te zien dat er een toename is in het rekenkundig gemiddelde na scenario 3 [mean=4,115], scenario 4 [mean=4,56], scenario 5 [mean=4,731]. Echter in de meer product scenario's van servitization zien we juist ook een sterke klantoriëntatie. Scenario 1 [mean=4,654] en Scenario 2 [mean=4,16].

Hypothese 2 wordt ook niet ondersteund door de resultaten van het onderzoek. Verwacht werd dat het verkopen van de een puur product dezelfde verkooporiëntatie benodigd is als het verkopen van een pure dienst. Model 5 laat zien dat er geen significant verband bestaat tussen verkooporiëntatie en dienst servitization (β 0,017, $p < .05$). De reden hiervoor is waarschijnlijk dat binnen dit onderzoek laatste optie voor servitization gericht is op klant resultaat, en niet op het verkopen van een pure dienst.

Resultaat Interactive effecten

Voor het testen van de interactieve effecten is gebruik gemaakt van modellen 2, 4 en 6. Model 2 laat zien dat de interactie tussen klantoriëntatie en InzichtServitization de mate van servitization significant beïnvloedt. (β ,645**, $p > .05$), dat wil zeggen dat een accountmanager met een klantoriëntatie en inzicht in servitization eerder geneigd is de juiste oriëntatie te gebruiken binnen de opties van servitization. Dit geldt ook voor het modererend effect van klantoriëntatie en verkooporiëntatie. Hiermee wordt hypothese 3 ondersteund door de resultaten. Dit wordt tevens ondersteund door het lijn diagram in bijlage Nominale verdeling Verkooporiëntatie – Mate van Servitization en bijlage Nominale verdeling Klantoriëntatie – Mate van Servitization. Scenario 3 is beschreven als product en dienst. In dit geval moet het rekenkundig gemiddelde van Klant Oriëntatie [mean=4,1] en Verkoop Oriëntatie [mean=2,5] het dichts

bij elkaar liggen binnen alle opties van Servitization.

Model 4 laat zien dat er geen significatie relaties bestaan tussen de interactieve effecten voor product servitization. Hieruit is te concluderen dat de respondenten binnen dit onderzoek meer klant georiënteerd zijn dan verkoop georiënteerd. Model 6 laat zien dat de interactie tussen klantoriëntatie en Jaarindienst de dienst servitization significant beïnvloedt. (β ,445**, $p > .05$), dat wil zeggen dat een senior accountmanager met klantoriëntatie beter in staat zal zijn om resultaat gerichte diensten te verkopen.

HOOFDSTUK 5 DISCUSSIE

Er wordt in de servitization literatuur veel aandacht besteed aan de mate, of opties van servitization. Tevens is er veel onderzoek gedaan naar de verschillende oriëntaties van accountmanagers. Aan de relatie tussen de mate van servitization en de oriëntatie van accountmanager is echter nog weinig aandacht besteed. Het ontwikkelen en commercialiseren van nieuwe producten en diensten is voor veel bedrijven de belangrijkste drijfveer achter het creëren van nieuwe inkomsten (Langerak, Hultink, & Robben, 2004).

Het hoofdeffect van accountmanagers oriëntatie op servitization is niet significant gevonden in de resultaten. De resultaten van dit onderzoek tonen wel aan dat bij een product en dienst servitization (optie drie van servitization), dat de accountmanagers een brede oriëntatie moet hebben van verkooporiëntatie en klantoriëntatie. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat inzicht in servitization van accountmanagers met een sterke mate van klantoriëntatie, wat binnen dit onderzoek kennis van servitization betekent, meer succesvol zijn binnen alle opties van servitization.

In de rest van dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de theoretische en management implicaties van deze bevindingen.

Theoretische implicaties

De resultaten uit het onderzoek tonen geen significant verschil in de oriëntatie ,klantgericht of verkoopgericht van accountmanagers en de mate van servitization. De bevindingen van het onderzoek bieden wel inzicht in een

aantal potentieel belangrijke theoretische implicaties die voortkomen uit andere effecten.

- **Het effect van verkoop- en klant oriëntatie**

Ten eerste heeft de oriëntatie van de accountmanager een belangrijke effect op de mate van servitization. De resultaten tonen aan, en ondersteunen hypothese 3, dat bij een gecombineerde product- en service servitization [optie 3] een combinatie van verkoop- en klantoriëntatie van de accountmanager van toepassing is. De noodzaak van de combinatie van deze twee oriëntaties zit hem de mate waarin het product afhankelijk is van een dienst. Bij optie 3 van servitization kan het product immers niet functioneren zonder de koppeling met een dienst. De verkooporiëntatie van de accountmanager is daarbij essentieel voor de verkoop van het fysieke product, waarbij de verkoop van het dienst element juist een klantoriëntatie benodigd is. Dit type accountmanager zal beide oriëntaties moeten beheersen. We kunnen dit niet stellen voor alle opties van servitization. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat er geen significante relatie vind binnen de overige opties van servitization waardoor hypothese 1a en 1b zijn verworpen.

- **Het effect van klantoriëntatie en kennis van servitization**

Ten tweede blijkt uit de resultaten dat een accountmanager met klantoriëntatie en kennis van servitization deze juist is staat is om binnen alle opties van servitization de juiste oriëntatie kiest binnen het verkoopproces. De juiste oriëntatie van de accountmanager van belang, om de competentie en de professionaliteit van de accountmanager bij een verkoopgesprek goed naar voren te laten komen. (Kennedy, Ferrell, & LeClair, 2001). Ook de geloofwaardigheid van de accountmanager hangt af van zijn betrouwbaarheid en zijn deskundigheid (Kelley, Hovland, & Janis, 1966). Een van de kenmerken van een

accountmanager is de leeroriëntatie en de resultaatgerichte oriëntatie (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Athuahene-Gima (1997) beschrijft dat accountmanagers met een hoge leeroriëntatie over het algemeen gemotiveerd raken van uitdagende situaties waarin ze leren door het maken van fouten en groeien door ontplooiën van verkoopactiviteiten.

▪ **Het effect van klantoriëntatie en ervaring**

Tot slot blijkt dat klantoriëntatie en ervaring een positief effect hebben op de hogere van het service component in de mate van servitization. (Athuahene-gima, 1997) beschrijft een aantal karakteristieken die volgens hem van invloed zijn op het oriëntatie gedrag van de accountmanager, namelijk “goal orientation”, “problem-solving style”, “career success” en “job experience”. Deze werkervaring wordt door Athuahene-Gima gedefinieerd in het aantal jaar dat een accountmanager zijn of haar baan als accountmanager uitvoert. Dit wordt ondersteunt door het onderzoek van (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009) die stellen dat accountmanagers met een klantoriëntatie en veel ervaring significant succesvoller zijn dan accountmanagers met weinig ervaring.

Management implicaties

Uit het onderzoek komen een aantal voor managers relevante aanbevelingen waarmee het succes van servitization kan worden beïnvloed.

Ten eerste is het belangrijk om te realiseren dat binnen een organisatie accountmanagers met verschillende karakter eigenschappen werken. Nederland kent een sterke achteruitgang in de mate van servitization van bedrijven [40,34% in 2007 naar 26% in 2011] (Neely, Visnjic, & Benedetinni, Academic paper: The

Servitization of Manufacturing, 2011). Hiermee kan de vraag gesteld worden of het accountmanagement van bedrijven wel in staat zijn om , of in welke mate te diversifiëren naar service inkomsten, speciaal wanneer deze services zijn gelinkt aan een fysiek product. Echter totdat bedrijven een specifiek niveau van service inkomsten genereren, falen ze in het behalen van superieure financiële resultaten. (Fang, Palmatier, & Steenkamp, 2008) Het ontwikkelen en commercialiseren van nieuwe producten en diensten is voor veel bedrijven de belangrijkste drijfveer achter het creëren van nieuwe inkomsten (Langerak, Hultink, & Robben, 2004). De juiste oriëntatie van de accountmanager is daarbij van belang, om de competentie en de professionaliteit van de accountmanagers bij een verkoopgesprek goed naar voren te laten komen. (Kennedy, Ferrell, & LeClair, 2001). Ook de geloofwaardigheid van de accountmanager hangt af van zijn betrouwbaarheid en zijn deskundigheid (Kelley, Hovland, & Janis, 1966). Deze karaktereigenschappen bepalen deels hoe succesvol het bedrijf kan zijn bij servitization. Ten tweede toont dit onderzoek aan dat accountmanagers met een klantoriëntatie en kennis van servitization beter in staat zijn om succesvol nieuwe diensten bij een product te verkopen, dan een verkoopgeoriënteerde accountmanager. Daarnaast heeft de ervaring van de een klantgeoriënteerde accountmanager een positief effect bij de dienst servitization.

Beperkingen en vervolgonderzoek

Het uitgevoerde onderzoek kent een aantal beperkingen die in dit hoofdstuk besproken worden. Ten eerste brengt een experiment waarin doormiddel van verschillende scenario's de manipulaties worden gemeten het risico met zich mee dat de respondent het scenario niet interpreteert zoals dit door de onderzoeker bedoeld is. Dit risico is beperkt door voorafgaande aan het onderzoek de scenario's te testen binnen de te onderzoeken doelgroep. Ook is aan het eind van de enquête gevraagd naar het inzicht van servitization van de

accountmanager. Echter is niet uit te sluiten dat het gedrag van respondenten beïnvloed is door andere zaken dan de bedoelde manipulaties. Men kan hierbij denken aan bijvoorbeeld de schrijfstijl, interesse in het beschreven onderwerp of sociaal wenselijke antwoorden. Toekomstig onderzoek kan zich hierbij mogelijk richten op andere onderzoeksmethoden bij het onderzoeken van het effect van accountmanagers oriëntatie op servitization.

Hierbij kan gedacht worden aan een meer kwalitatieve insteek door middel van groepsdiscussies of interviews of het presenteren van de scenario's op een andere manier dan in de geschreven vorm zoals gebruikt in dit onderzoek.

Ten tweede is een beperking van het onderzoek de respondent gevraagd is om binnen de verschillende opties van servitization aan te geven of ze in meer of mindere mate een verkoop- of klantoriëntatie zouden gebruiken. Aangezien binnen dit onderzoek geen hoeveelheid punten verdeeld diende te worden over de verschillende oriëntaties, is het in theorie mogelijk dat de respondent zowel verkoop- als klantgeoriënteerde antwoorden heeft gegeven. Bij vervolg onderzoek kan er gebruik gemaakt worden met een hoeveelheid punten die verdeeld moeten worden over de SOCO schaal. Hiermee zal een meer actueel beeld worden gegeven van de oriëntatie van de accountmanager.

Een derde beperking van het onderzoek is dat de respondenten uit de steekproef werkzaam zijn binnen dezelfde branche, de elektrotechniek. De respondenten zijn verkregen via de UNETO-VNI, de grootste branchevereniging van Nederland. Bedrijven die niet zijn aangesloten bij deze branchevereniging zijn uitgesloten binnen dit onderzoek. De leden van de UNETO-VNI zijn representatief voor de gehele markt, maar het is niet uit te sluiten dat dit de resultaten van het onderzoek heeft beïnvloed. Bij het gebruik van de bevindingen moet men dus rekening houden met een beperkte generaliseerbaarheid van de gegevens. Toekomstig onderzoek zou zich moeten

richten op andere of meerdere markten.

Tot slot is het interessant om in toekomstig onderzoek te kijken naar hoe de verschillende karaktereigenschappen beïnvloed worden. Een accountmanager kan zowel een verkooporiëntatie als een klantoriëntatie hebben. En volgens eerder onderzoek kan de dominante oriëntatie per situatie verschillen (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Onderzoek naar hoe bijvoorbeeld targets en bonussystemen van invloed zijn op de verschillende oriëntaties van een accountmanagers kan managers helpen met het vormgeven van servitization.

HOOFDSTUK 6 BIBLIOGRAFIE

- Athuahene-gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 14), pp. 498-514.
- Churchill Jr., G., Ford, N., Hartley, S., & Walker Jr., O. (1985). The determinants of Salesperson Performance: a meta-analyse. *Journal of Marketing Research* (Vol. 22), pp. 103-118.
- Cialdini, R. (2001). Harnessing the science of persuasion. pp. 72-79.
- Davies, A. (2004). Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change* (Vol. 13 Nr.5), pp. 727-756.
- Fang, E., Palmatier, R., & Steenkamp, J. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of marketing* (Vol. 72), pp. 1-14.
- Goldman, H. (1985). How to win customers.
- Greenwald, A. (1976). Within-Subject Design: To use or not to use? *Psychological Bulletin*, pp. 314-320.
- Hockerts, K., & Weaver, N. (2002). Towards a theory of sustainable product service systems. *Ecological and Economic Basics*.
- Jaramillo, F., Ladik, D., Marshall, G., & Mulki, J. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Iss. 5 (Vol. 22), pp. 302-3010.
- Kelley, I. L., Hovland, H. H., & Janis, C. I. (1966). Communication and persuasion Psychological Studies of Opinion Change. Yale University Press (1966).
- Kennedy, M. S., Ferrell, L. K., & LeClair, D. T. (2001). Consumers trust of salesperson and manufacturer: an empirical study. *Journal of Business research*, pp. 73-86.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., & Piercy, N. (2013). Principes van Marketing. Pearson Benelux.
- Langerak, F., Hultink, E., & Robben, H. (2004). The impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 21), pp. 79-94.

- Malhorta, N., & Briks, D. Marketing research: an applied approach: 3rd European Edition. Pearson Education.
- Miller, D., Hope, Q., Eisenstat, R., Nathaniel, F., & Jay, G. (2002). The problem of solutions: Balancing clients and capabilities. *Business Horizons* , pp. 3-13.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on BUiness Profitability. *Journal of Marketin* (Vol. 54), pp.20-35.
- Neely, A. (2009). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Springer Science* , pp. 103-118.
- Neely, A., Visnjic, I., & Benedetinni, O. (2011). Academic paper: The Servitization of Manufacturing. *Cambridge Service Alliance* .
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* (Vol. 14, No. 2), pp. 160-172.
- Periatt, J., LeMay, S., & Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: Cross-validation of the revised version. *Journal of personal selling & sales management*. (Vol. XXIV No. 1), pp. 49-54.
- Pink, D. (2009). Een compleet nieuw brein. Business Contact.
- Rackham, N. (1988). SPIN Selling. McGraw-Hill.
- Ren, G., & Gregory, M. (2007). Servitization in manufacturing companies: a conceptual, critical review, and research agenda. *Frontiers in Service Conference* .
- Rustenburger, G., & Steenbeek, A. (2012). Salesmanagement.
- Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO SScale: A measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research* , pp. 343-351.
- Schmenner, R. (2009). Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 29), pp. 431-443.
- Seltman, H. (2014). Within-Subjects Design. *experimental design and analysis* , pp. 339-354.
- Strong, E. (1925). The psychology of selling and advertising. McGraw-Hill book Company, Incorporated.
- Sujan, H., Weitz, B., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. pp. 39-52.

- Thomas, R., Soutar, G., & Ryan, M. (2001). The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (Vol. XXI No. 1), pp. 63-69.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal* (Vol. 6), pp. 314-324.
- Verbeke, W., Bagozzi, R., van den Berg, W., Rietdijk, W., Dietvorst, D., & Worm, L. (2012). Genetic and neurological foundations of customer orientation: field and experimental evidence. *Journal of the Academic Marketing Science* (Vol. 40), pp. 639-658.
- Visnjic, I., & Van Looy, B. (2009). Managing Firms Diversifying into Services: A Conceptual and Empirical Assessment. . *Proceedings of the 20th POMS conference* .
- Wachner, T., Plouffe, C., & Gregoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link . *Industrial Marketing Management* (Vol. 38), pp. 32-44.
- Wage, J. (1970). Psychologie & techniek van het verkoopgesprek. Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.

BIJLAGEN

Vertaling 10 item Sales Orientation – Customer Orientation Schaal

English

Customer Orientation:

- Tries to figure out a customer needs
- Has the customer's best interests in mind
- Takes a problem solving approach in selling products or services to customers
- Recommends products or services that are best suited to solving problems
- Tries to find out which kinds of products or services would be most helpful to customers'

Sales Orientation:

- Tries to sell as much as he/she can, rather than satisfying customers
- Finds it necessary to stretch the truth in his/her sales representations
- Tries to sell as much he/she can to convince the customer to buy, even if it is more than wise customers would buy
- Paints too rosy a picture of the products or services to make them sound as good as possible
- Makes recommendations based on what he/she thinks he/she can sell and not on the basis of customers' long-term satisfaction

Nederlands

Klantoriëntatie:

- [1] Je probeert de behoefte te achterhalen.
- [3] Je handelt in het belang van de klant.
- [5] Je neemt een probleemoplossende houding aan bij het verkopen van je product of dienst aan de klant.
- [7] Je adviseert het beste product of dienst voor het oplossen van het probleem.
- [9] Je probeert te achterhalen welke producten of diensten de klant het meeste helpen.

Verkooporiëntatie:

- [2] Je probeert zoveel mogelijk te verkopen in plaats van de klant tevreden te stellen.
- [4] Je vind het nodig om in het verkoopgesprek de waarheid te verfraaien.
- [6] Je probeert zoveel te verkopen als waarvan je de klant kunt overtuigen, zelfs als het voor de klant meer is dan verstandig is om aan te schaffen.
- [8] Je schetst een te rooskleurig beeld van je product of service om deze zo goed mogelijk te laten lijken.
- [10] Je doet aanbevelingen gebaseerd op wat je denkt te kunnen verkopen en niet op basis van de tevredenheid van de klant op de lange termijn.

S c e n a r i o ' s e n q u ê t e

Scenario 0: Puur product

Uw klant is een grote organisatie met 1000 medewerkers, die allemaal een eigen werkplek hebben met een vast telefoontoestel en een computer. Uw klant wil alleen de telefoontoestellen vervangen en heeft u uitgenodigd om daarvoor op gesprek te komen. De klant komt zelf het product bij u afhalen en verzorgt zelf de montage en installatie.

Scenario 1: Integratie

Uw klant is een grote organisatie met 1000 medewerkers, die allemaal een eigen werkplek hebben met een vast telefoontoestel en een computer. Uw klant wil alleen de telefoontoestellen vervangen, maar heeft u wel gevraagd voor advies (consult) bij het maken van de juiste keuze qua toestel, uw financieringsmogelijkheden en de mogelijkheden het product op de locatie van uw klant te laten afleveren. De klant heeft u uitgenodigd om daarvoor op gesprek te komen.

Scenario 2: Product

Uw klant is een grote organisatie met 1000 medewerkers die allemaal een eigen werkplek hebben met een vast telefoontoestel en een computer. Uw klant wil de telefoontoestellen vervangen, maar wil hiervoor tevens een nieuwe infrastructuur laten ontwerpen en ontwikkelen, nieuwe servers laten installeren en de implementatie, het onderhoud en support laten uitvoeren. De klant heeft u uitgenodigd om daarvoor op gesprek te komen.

Scenario 3 Service

Uw klant is een grote organisatie met 1000 medewerkers, die allemaal een eigen werkplek hebben met een vast telefoontoestel en een computer. Uw klant wilt de gehele telefonie moderniseren waarbij alle vaste telefoontoestellen en de daarbij behorende diensten, als gespreksopnamen voor kwaliteitsdoeleinden, voicemail, monitoring, callcenterfunctionaliteit, en doorschakelingen worden meegenomen. De klant heeft u uitgenodigd om daarvoor op gesprek te komen.

Scenario 4 Gebruik

Uw klant is een grote organisatie met 1000 medewerkers, die allemaal een eigen werkplek hebben met een vast telefoontoestel en een computer. Uw klant wil de telefoontoestellen vervangen. Uw klant wil de telefoontoestellen en bijbehorende infrastructuur niet aanschaffen, maar bij u leasen.

U levert alle producten aan uw klant, maar u blijft de eigenaar van de telefoontoestellen en infrastructuur.

Scenario 5 Resultaat

Uw klant is een grote organisatie met 1000 medewerkers, die allemaal een eigen werkplek hebben met een vast telefoontoestel en een computer. Uw klant wilt de gehele telefonie moderniseren door alle diensten in de 'Cloud' af te nemen. De telefoontoestellen worden als software geïnstalleerd op de computer van de medewerker. Een fysiek toestel is daarmee niet meer nodig, en dus niet meer aanwezig op het bureau van de medewerker. De functionaliteit van het toestel wordt vanuit de 'Cloud' aangeboden.

Vragenlijst enquête

Introductietekst:

“Only a life lived in the service to others is worth living”

Albert Einstein

Geachte respondent, beste lezer,

Mijn naam is Kim Bastiaanssen, manager commerciële zaken bij Dolmans. Voor mijn parttime master studie bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit RSM doe ik onderzoek naar de invloed van 'servitization' op de verkooptechnieken van accountmanagers. Kort beschreven is 'servitization': "toevoegen van waarde, door toevoegen van diensten".

Ben jij nieuwsgierig naar de resultaten van dit onderzoek, dan wil ik je vragen deze korte vragenlijst van 7 vragen in te vullen. Ik deel dan met jou, welke invloed servitization heeft op jouw persoonlijke verkooptechnieken. Het invullen van deze enquête duurt maximaal 4 minuten.

Succes met het invullen van de vragenlijst!

Bedankt.

Vragen bij elke scenario:

1. Welke van de volgende verkooptechnieken past u toe?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
U probeert de klantbehoefte te achterhalen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U probeert zoveel mogelijk te verkopen in plaats van de klant tevreden te stellen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U handelt in het belang van de klant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U vindt het nodig om in het verkoopgesprek de waarheid te verfraaien.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U neemt een probleemoplossende houding aan bij het verkopen van uw product of dienst aan de klant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U probeert zoveel te verkopen als waarvan u de klant kunt overtuigen, zelfs als het voor de klant meer is dan verstandig is om aan te schaffen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U adviseert het beste product of dienst voor het oplossen van het probleem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U schetst een te rooskleurig beeld van uw product of service om deze zo goed mogelijk te laten lijken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U probeert te achterhalen welke producten of diensten de klant het meeste helpen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
U doet aanbevelingen gebaseerd op wat u denkt te kunnen verkopen en niet op basis van de tevredenheid van de klant op de lange termijn.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. In het scenario werd één van de vormen van 'servitization' gepresenteerd. Welke denkt u?

Servitization op basis van:

- ☐ Integratie georiënteerd
- ☐ Product georiënteerd
- ☐ Service georiënteerd
- ☐ Gebruik georiënteerd
- ☐ Resultaat georiënteerd

3. Wat is uw geslacht?

man ☐ vrouw ☐

4. Hoeveel jaren bent u werkzaam als accountmanager?

minder dan 5 jaar ☐ tussen 5 en 15 ☐ 15 jaar of meer ☐

5. U als accountmanager, vindt u zichzelf meer verkoopgericht of meer klantgericht?

verkoopgericht ☐ klantgericht ☐

6. Hoeveel medewerkers telt de organisatie waarvoor u momenteel in dienst bent?

☐ Minder dan 10 medewerkers

☐ Minder dan 50 medewerkers

☐ Minder dan 250 medewerkers

☐ Meer dan 250 medewerkers

7. Wat verkoopt uw bedrijf?

☐ Alleen producten

☐ Alleen producten, en daarbij diensten als transport, opslag, distributie

☐ Producten en diensten als ontwerp, installatie, implementatie, onderhoud en support

☐ Producten die als een system samen werken met een dienst en zodoende en oplossing bieden

☐ Producten via een dienst als leasing, waarbij het eigendomsrecht van het product bij u blijft

☐ Een dienst dat een compleet product vervangt

U bent klaar!

Nogmaals hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst.

Als u de persoonlijke resultaten van dit onderzoek wilt ontvangen, dan verzoek ik u hier uw e-mail adres in te vullen. _____

Met vriendelijke groet,

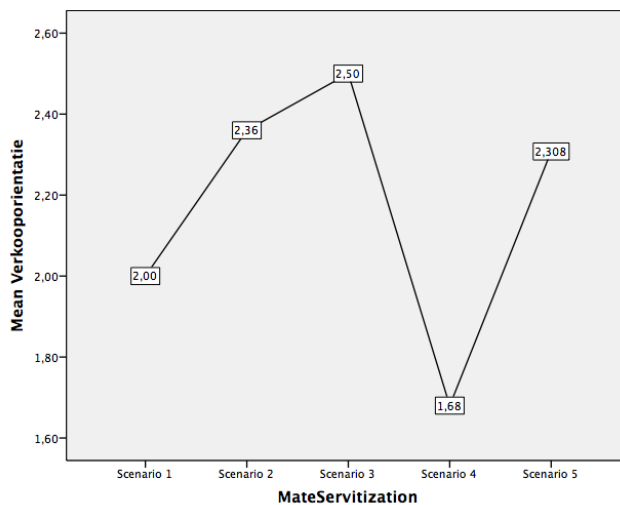
Kim Bastiaanssen

Verdeling respondenten per scenario

Statistics		Scen_0	Scen_1	Scen_2	Scen_3	Scen_4	Scen_5
N	Valid	25	26	25	26	25	26
	Missing	128	127	128	127	128	127

Nominale verdeling Verkooporiëntatie – Mate van Servitization

Crosstab			Verkooporientatie				Total
			1	2	3	4	
MateServitization	Scenario 1	Count	14	3	4	5	26
		Expected Count	6,9	8,7	9,3	1	26
		% within MateServitization	53,80%	11,50%	15,40%	19,20%	100,00%
	Scenario 2	Count	5	6	14	0	25
		Expected Count	6,6	8,4	9	1	25
		% within MateServitization	20,00%	24,00%	56,00%	0,00%	100,00%
	Scenario 3	Count	0	13	13	0	26
		Expected Count	6,9	8,7	9,3	1	26
		% within MateServitization	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%
	Scenario 4	Count	8	17	0	0	25
		Expected Count	6,6	8,4	9	1	25
		% within MateServitization	32,00%	68,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Scenario 5	Count	7	4	15	0	26
		Expected Count	6,9	8,7	9,3	1	26
		% within MateServitization	26,90%	15,40%	57,70%	0,00%	100,00%
Total	Count	34	43	46	5	128	
	Expected Count	34	43	46	5	128	
	% within MateServitization	26,60%	33,60%	35,90%	3,90%	100,00%	



*Nominale verdeling Klantoriëntatie – Mate van
Servitization*

Crosstab			Klantorientatie				Total
			1	3	4	5	
MateServitization	Scenario 1	Count	0	0	9	17	26
		Expected Count	1	2	6,3	16,7	26
		% within MateServitization	0,00%	0,00%	34,60%	65,40%	100,00%
	Scenario 2	Count	5	0	1	19	25
		Expected Count	1	2	6,1	16	25
		% within MateServitization	20,00%	0,00%	4,00%	76,00%	100,00%
	Scenario 3	Count	0	10	3	13	26
		Expected Count	1	2	6,3	16,7	26
		% within MateServitization	0,00%	38,50%	11,50%	50,00%	100,00%
	Scenario 4	Count	0	0	11	14	25
		Expected Count	1	2	6,1	16	25
		% within MateServitization	0,00%	0,00%	44,00%	56,00%	100,00%
	Scenario 5	Count	0	0	7	19	26
		Expected Count	1	2	6,3	16,7	26
		% within MateServitization	0,00%	0,00%	26,90%	73,10%	100,00%
Total	Count	5	10	31	82	128	
	Expected Count	5	10	31	82	128	
	% within MateServitization	3,90%	7,80%	24,20%	64,10%	100,00%	

