

Bij zakelijke dienstverlening is effectieve interactie tussen de kopende organisatie en de leverancier noodzakelijk voor succes. Deze effectieve interactie verschilt voor verschillende typen diensten. Als de NS een schoonmaakbedrijf inhuurt voor haar stations, moeten de werknemers van dat bedrijf ook kunnen omgaan met reizigers. Dit is een ander schoonmaakproces dan de schoonmaak van kantoren: immers, het eerste type schoonmakers gaat deel uitmaken van de klantprocessen van NS. Diensten kunnen dus sterk van elkaar verschillen, ook al lijken ze technisch inhoudelijk hetzelfde. Het feit dat ondernemingen op verschillende manieren van een dienst gebruikmaken (voor de eigen organisatie

of voor klanten) zorgt ervoor dat er niet alleen andere eisen worden gesteld aan bijvoorbeeld de leverancier, maar ook aan de manier waarop de voortdurende interactie tussen de kopende organisatie en de leveranciers gedurende de contractperiode wordt vormgegeven. Op basis van dit onderscheid kunnen diensten worden gesegmenteerd naar hoe de kopende onderneming de dienst gebruikt met betrekking tot haar eigen aanbod aan klanten. Dit proefschrift probeert middels het onderzoeken van veertig dienstinkopen bij tien ondernemingen te achterhalen welke patronen van voortdurende interactie het meest effectief zijn voor de verschillende typen diensten. Zo worden vier typen diensten onderscheiden. Ten eerste bestaan er componentdiensten, die rechtstreeks worden doorgeleverd aan klanten van de kopende organisatie. Halffabrikaten zijn diensten die uiteindelijk deel gaan uitmaken van het aanbod aan klanten van de kopende organisatie, maar voor deze klanten niet herkenbaar zijn als individuele dienst. Instrumentele diensten veranderen de manier waarop de kopende organisatie haar primaire processen uitvoert en als vierde type bestaan er consumptieve diensten, die geen invloed hebben op de manier waarop primaire processen worden uitgevoerd. Het voorbeeld van het schoonmaken van stations betreft een componentdienst: de schoonmaak wordt direct voor het oog van de NS-klanten verzorgd. Kantoorschonemaak daarentegen is consumptief. Een voorbeeld van een halffabrikaatdienst is het reinigen van treinen gedurende de nacht (dus in afwezigheid van reizigers). Als voorbeeld van een instrumentele dienst voor de NS zou ICT genoemd kunnen worden. Om de interactiepatronen te conceptualiseren is gebruikgemaakt van de zogenaamde Interactie Benadering. Volgens deze benadering is variatie in interactie allereerst merkbaar in de kerndoelstelling van de interactie: waarop is de interactie gericht? Dit heeft vervolgens consequenties voor welke functio-



Van der Valk, W (2007) *Buyer-seller interaction patterns during ongoing service exchange*. Erasmus Universiteit Rotterdam.

nele disciplines op het snijvlak tussen kopende organisatie en leverancier opereren, welke capaciteiten/vaardigheden nodig zijn aan beide kanten van de relatie, en wat de belangrijkste onderwerpen zijn in de dialoog tussen klant en leverancier.

Zo is in het effectieve interactiepatroon voor componentdiensten de kerndoelstelling het waarborgen van de passendheid van de in te kopen dienst bij het bestaande dienstaanbod van de kopende organisatie. Mensen met kennis van (eind)klantwensen (marketing, of zelfs de klanten zelf) zijn betrokken in de voortdurende interactie. De kopende partij vertaalt de klantwensen, en coördineert en synchroniseert de verschillende

elementen van de ingekochte dienst met het eigen aanbod. De leverancier matcht vraag en aanbod en gaat om met de klanten van de kopende onderneming als waren het zijn eigen klanten.

Bij instrumentele diensten is de kerndoelstelling het bereiken van het gewenste effect op of de gewenste verandering in de primaire processen van de kopende partij. Hier worden directe vertegenwoordigers van deze primaire processen bij betrokken, alsmede business development of proces engineers. De kopende partij is in staat om de gewenste verandering voor een bepaald proces te specificeren; de leverancier begrijpt hoe de dienst die hij levert resulteert in het gewenste effect op de primaire processen van de kopende organisatie. Projectmanagement en implementatievaardigheden zijn zeer belangrijke vaardigheden voor de klant/leverancier. Zo zijn er ook interactiepatronen te onderscheiden voor de andere twee diensttypen. Verdere analyse van de data toonde bovendien aan dat alleen die klant-leveranciersrelaties succesvol zijn, waarin het interactiepatroon is toegespitst op de dienst die wordt uitgewisseld. Met andere woorden, zonder een passend interactiepatroon kan de contractperiode niet succesvol zijn. Het is daarom belangrijk om goed na te denken over hoe de dienst wordt gebruikt door de kopende organisatie en welke eisen dat stelt aan de interface tussen klant en leverancier en de interactieve processen.

De classificatie van zakelijke diensten en de vier interactiepatronen die in dit onderzoek zijn ontwikkeld vormen samen een typologie van effectieve interactie. Bovendien is aangetoond dat effectieve interactie noodzakelijk is voor succes. Hiermee is een substantieel stuk theorie ontwikkeld over de inkoop van zakelijke diensten.

WENDY VAN DER VALK

Universitair docent Inkoop- en Leveranciersmanagement
Technische Universiteit Eindhoven