

## Lorsque le service fait la différence

Le thème de la 17<sup>ème</sup> journée internationale du marketing horloger était celui du service et de l'importance pour l'entreprise de le gérer de manière globale. Pour en parler et pour voir comment l'appliquer dans le monde de la microtechnique, nous avons rencontré M. Kalust Zorik, fondateur et président des JIMH ainsi que de l'institut du marketing horloger et CEO d'InterTech, une entreprise spécialisée dans le conseil, le coaching et la formation pour le développement des affaires.

En préambule M. Zorik nous dit : « Lorsque l'on parle du service, nous ne voyons souvent que l'effet 'pompiers' qui doit gérer un problème immédiat (qui n'a donc pas été planifié et le service effectué à temps) mais la notion s'intègre dans toute la chaîne de valeur de la relation avec le client, avant, pendant et après la vente ». Voyons ces trois étapes un peu plus en détail.



### Service avant la vente

« Le service avant-vente vous permet de comprendre les raisons de l'achat des clients » explique le directeur. Et ces raisons conduisent à la définition des relations futures avec le client. En connaissant la personne et ses besoins, l'entreprise peut agir pro-activement à fournir la meilleure solution. Il ajoute : « Il est très important d'être à l'écoute des clients et d'aller sur le terrain pour être en contact direct avec ces derniers ».

### Service durant la vente

Si dans les produits de consommations la vente peut prendre de quelques secondes à quelques minutes, dans les biens d'investissements cette étape peut durer plusieurs mois voire quelques années selon les produits. M. Zorik précise :

« Durant toute cette période, il est nécessaire de suivre le client. Ses besoins peuvent évoluer et il est important d'être à l'écoute et de le soutenir ». Non seulement cette écoute sera positivement perçue par les clients, mais en plus elle permet au fournisseur de mieux comprendre 'la vie' du client et donc, plus tard, de l'aider à améliorer ce qui est vraiment important pour lui.

### Service après la vente

A ce niveau, le but est de soutenir la performance du client et à lui montrer que la réalité est aussi belle que la fiction qu'il imaginait avant et pendant l'achat. M. Zorik nous dit : « Le client doit se sentir en sécurité, dans l'horlogerie tout comme dans l'industrie le but est de construire une relation à long terme ». Il ajoute : « La première année de garantie est une occasion magnifique de valoriser la relation avec le client. C'est le moment d'offrir plus et de montrer au client que vous vous intéressez à lui. De plus, c'est une période où vous avez accès sans limitation aux besoins et réussites de vos clients. C'est une occasion unique de les aider à améliorer leurs performances ». Et pourtant de nombreuses entreprises ne se préoccupent pas de leurs clients dans la période de garantie.

### Le service ?

#### L'affaire de tous, dès le conseil d'administration

Nous questionnons ce spécialiste par rapport à cette notion de long terme. Qui dans les entreprises dispose du luxe d'un tel regard ? Il est formel : « La vision et la stratégie relative au service sont du ressort du conseil d'administration, elles dépassent largement le cadre du travail journalier. Prenez par exemple l'horlogerie, chaque année plus de 6 millions de montres mécaniques sont vendues, chacune de ces montres devra retourner au service dans les 3 ans pour un graissage. Vous pouvez calculer assez facilement le potentiel d'affaires et le potentiel de problèmes pour une entreprise n'ayant pas planifié ces opérations ». Dans l'industrie, il est assez simple de déterminer la masse des actions du service après-vente de base avec une simple analyse des durées de vies des composants.

#### Les performances d'un produit horloger

M. Zorik nous dit que la meilleure écoute du client permet d'améliorer la performance. Mais quelle est cette performance ? Il explique : « Dans le domaine horloger nous avons fait beaucoup d'études et pouvons classer plusieurs types de performances. La première est la performance fonctionnelle (l'utilité profonde du produit). Elle peut également avoir une notion de plaisir (utilité plaisir). Ensuite il y a la performance par rapport au client, quelle relation a-t-il par rapport au produit ? Le fait de porter telle ou telle montre envoie des stimuli au porteur qui font qu'il se sent différent. Enfin il y a la performance envers les autres, quels statuts le port de la montre véhicule-t-il ? ». Pour une grande partie, ces phénomènes sont liés à l'image de la marque et/ou de l'entreprise et cette image est également directement attachée à la notion de service. Si dans le domaine industriel la notion de performance fonctionnelle prime, les autres aspects ne sont pas à négliger... tout comme l'image de marque d'ailleurs.

### Le service ? Tout ce qui accompagne le produit

Depuis quelques années, nous voyons une tendance à offrir des paquets de services qui sont vendus en compléments du produit et du service de base. M. Zorik nous dit : « Certaines entreprises industrielles réalisent aujourd'hui près de 30% de leur chiffres d'affaires grâce aux services et le potentiel est très important. Le but est d'offrir plus au client et de l'étonner à chaque occasion par une offre qui répond à ce qu'il attend, et non à ce que nous avons envie d'offrir ». Et si le service a une mauvaise image c'est surtout parce que nous l'associons encore bien trop au service après-vente 'pompiers'. Il conclut à ce sujet : « Si vous offrez des prestations qui aident les clients à devenir plus performants, votre service sera très profitable ».

## Tout est lié

Pour illustrer l'importance du service partout dans le monde, M. Zorik nous cite cette anecdote : « J'ai aidé une entreprise d'un pays des Balkans à acquérir une machine d'usinage suisse de haut de gamme. Nous avons analysé les impressions des clients sur différents modèles de différents fabricants, notamment au niveau de la performance et de la perception du niveau de qualité du service. Ensuite nous avons présenté cet audit à notre client qui a choisi la machine la moins risquée au niveau du service. Même s'il jugeait peut-être la machine un peu moins performante, la capacité de l'entreprise à l'écouter et à lui garantir un fonctionnement sans faille a fait la différence. Souvent cette capacité est jugée sur la base de la réputation et de l'image de l'entreprise... elles-mêmes directement impactées par la qualité du service ». Et finalement ce que le client perçoit par rapport à une entreprise n'est pas vrai parce que c'est vrai, mais parce que le client le croit. !

## Le secret : la relation avec le client

Nous avons présenté une vision quasi philosophique du service dans cet article, mais qu'en est-il concrètement, et surtout à quels coûts ? Le directeur précise : « Une bonne partie des informations nécessaires à la mise en place d'une vraie stratégie de service qui apporte de la valeur aux clients est déjà dans l'entreprise, elle ne coûte donc pas cher. Le but est de valoriser cette connaissance au service des clients. Pratiquement et dans la plupart des cas, on sait ce qu'ils veulent et c'est sur la manière dont on traite leurs besoins que nous sommes jugés ». Une bonne relation avec le client est le secret.



La notion de service est encore trop souvent associée quasi exclusivement à la notion de réaction à un événement.

Der Begriff ‚Service‘ wird nach wie vor fast ausschließlich als Reaktion auf ein Ereignis betrachtet.

The concept of service is still too often associated almost exclusively with the concept of reaction to an event.

## Une stratégie pour tous

Seules les grandes entreprises dotées d'une large structure marketing sont-elles aptes à mettre en place une telle stratégie de service ? Le spécialiste est formel : « Absolument pas ! C'est un état d'esprit, il faut avoir à cœur les intérêts de ses clients, il faut souhaiter les rendre meilleurs et plus performants et ensuite trouver des solutions pour y parvenir. Il y a 1000 manières de créer et de développer la relation. Par exemple aujourd'hui en SAV un des postes le plus consommateurs en ressources est la fixation du diagnostic. De nos jours la technologie permet de cerner les problèmes plus

rapidement et de ne pas déplacer un technicien dans le noir, ou pire, pour un faux problème ». Il conclut : « C'est simple à dire, il faut être proche de ses clients et potentiels pour comprendre leurs attentes et ensuite trouver des idées pour les étonner positivement ».

## Wenn Service den Unterschied macht

Bei der 17. Internationalen Marketingtagung der Uhrmacherbranche wurde das Thema Service sowie die Tatsache, dass die globale Verwaltung dieses Bereiches für Unternehmen sehr wichtig ist, behandelt. Wir führten ein Gespräch mit Herrn Kalust Zorik, dem Gründer und Vorsitzenden der JIMH und des Marketinginstitutes der Uhrmacherbranche und CEO von Intertech, ein auf Beratung, Coaching und Schulung für Geschäftsentwicklung spezialisiertes Unternehmen.



Kalust Zorik lors des 17e JIMH. © JIMH 2013 P.-W. Henry.

Kalust Zorik anlässlich der 17. JIMH. © JIMH 2013 P.-W. Henry.

Kalust Zorik during the 17th JIMH. © JIMH 2013 P.-W. Henry.

Herr Zorik erklärte uns eingangs: „Wenn von Service die Rede ist, sehen wir oft nur den, ‚Feuerwehreffekt‘, denn es geht um die sofortige Lösung eines Problems (das demzufolge nicht eingeplant war, und der Service wurde dann nicht rechtzeitig ausgeführt), aber der Begriff fügt sich in die gesamte Wertkette der Kundenbeziehung ein – vor, während und nach dem Verkauf.“ Sehen wir uns diese drei Etappen etwas genauer an.

## Service vor dem Verkauf (Pre-Sales-Service)

„Der Pre-Sales-Service ermöglicht Ihnen, die Kaufgründe der Kunden zu verstehen“, erklärte der Geschäftsleiter. Und diese Gründe führen zur Definition der zukünftigen Beziehungen mit dem Kunden. Wenn die Person und ihr Bedarf bekannt sind, kann das Unternehmen proaktiv handeln und die beste Lösung bereitstellen. Er fügte hinzu: „Es ist sehr wichtig, kundenorientiert zu handeln und sich vor Ort zu begeben, um mit den Kunden direkt in Kontakt zu sein.“

## Service während des Verkaufs

Bei Verbrauchsgütern kann der Verkauf zwischen wenigen Sekunden und wenigen Minuten in Anspruch nehmen, während bei Investitionsgütern je nach Produkt mehrere Monate oder sogar mehrere Jahre erforderlich sind. Herr Zorik führte näher aus: „Während dieser Zeit muss der Kunde ständig betreut werden. Sein Bedarf kann sich verändern, und es ist wichtig, ihm zuzuhören und ihn zu unterstützen.“ Dieses kundenorientierte Verhalten ist nicht nur für den Kunden positiv, es ermöglicht dem Hersteller darüber hinaus, ‚das Leben‘ des Kunden besser zu begreifen und ihn in weiterer Folge bei den Angelegenheiten zu unterstützen, die ihm wirklich am Herzen liegen. ▶



## Kundendienstservice (After Sales Service)

Hier besteht das Ziel darin, die Leistung des Kunden zu unterstützen und ihm zu zeigen, dass die Wirklichkeit eben so schön ist wie alles, was er sich vor und während des Kaufvorgangs vorgestellt hat. Herr Zorik erklärte uns: „Der Kunde muss sich in Sicherheit wiegen können – im Uhrmacherbereich und in der Industrie geht es darum, langfristige Beziehungen aufzubauen.“ Er fügte hinzu: „Das erste Garantiejahr ist eine wunderbare Gelegenheit, die Kundenbeziehung zu pflegen. Es ist der richtige Zeitpunkt, mehr Leistung anzubieten und dem Kunden zu zeigen, dass Sie sich für ihn interessieren. Außerdem ist das ein Zeitraum, während dem Sie uneingeschränkten Zugang zum Bedarf und zu den Erfolgen Ihrer Kunden haben. Es ist eine einzigartige Gelegenheit, ihnen bei der Verbesserung ihrer Leistungen zu helfen.“ Dennoch kümmern sich viele Unternehmen während des ersten Garantiejahres nicht um ihre Kunden.

## Der Service geht alle etwas an, angefangen vom Verwaltungsrat

Wir fragten diesen Fachmann, was es mit dem Begriff, langfristig auf sich habe. Wer in den Unternehmen kann sich den Luxus einer solchen Betrachtungsweise leisten? Er gab sich kategorisch: „Vision und Strategie im Servicebereich sind Sache des Verwaltungsrates, sie sprengen weitgehend den Rahmen der täglichen Arbeit. Nehmen wir als Beispiel die Uhrmacherbranche – es werden jährlich über 6 Millionen mechanische Uhren verkauft, jede einzelne muss nach 3 Jahren zum Service, um geschmiert zu werden. Es ist recht einfach, das Geschäfts- und Problempotential eines Unternehmens auszurechnen, das diese Vorgänge nicht eingeplant hat.“ In der Industrie ist es ein Kinderspiel, die Masse der Kundenservice-Grundarbeiten anhand einer einfachen Analyse der Lebensdauer der verschiedenen Bestandteile festzulegen.

### Die Bedeutung von service

Herr Zorik erzählte uns folgende Anekdote, um die Bedeutung von Service auf der ganzen Welt zu veranschaulichen: „Ich habe einem Unternehmen eines Balkanlandes geholfen, eine hochwertige Schweizer Bearbeitungsmaschine anzuschaffen. Wir haben die Eindrücke der Kunden bezüglich unterschiedlicher Modelle verschiedener Hersteller insbesondere hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Wahrnehmung der Servicequalität analysiert. Anschließend präsentierten wir diesen Audit unserem Kunden, der die bezüglich Service am wenigsten riskante Maschine wählte. Selbst wenn er vielleicht der Ansicht war, dass die Maschine etwas weniger leistungsstark sei als die anderen, machte die kundenorientierte Kapazität des Unternehmens, eine lückenlose Funktionstüchtigkeit zu garantieren, den Unterschied. Diese Kapazität wird oft anhand des Rufes und Images des Unternehmens beurteilt... die wiederum selbst unmittelbar von der Servicequalität abhängen.“ Und schließlich ist das, was der Kunde gegenüber einem Unternehmen wahrnimmt, nicht deshalb wahr weil es wahr ist, sondern weil der Kunde es so wahrnimmt!

## Die Leistungen eines Uhrmacherproduktes

Herr Zorik erklärte uns, dass ein gutes kundenorientiertes Verhalten eine Leistungssteigerung nach sich ziehe. Aber was hat es mit dieser Leistung auf sich? Er führte aus: „In der Uhrmacherbranche haben wir zahlreiche Studien durchgeführt, daher sind wir in der Lage, mehrere Leistungsarten zu klassifizieren. In erster Linie geht es um die funktionale Leistungsfähigkeit, also den eigentlichen Produktnutzen. Leistungsfähigkeit kann auch mit Freude assoziiert werden. Dann gibt es die Leistungsfähigkeit dem Kunden gegenüber – welche Beziehung hat er zum Produkt? Die Tatsache, diese oder jene Uhr zu tragen, generiert Impulse, die beim Eigentümer das Gefühl auslösen, sich von den anderen Menschen zu unterscheiden. Und schließlich gibt es die Leistungsfähigkeit

den anderen gegenüber – welche Statussymbole vermittelt das Tragen dieser Uhr?“ Für viele sind diese Phänomene mit dem Image der Marke und/oder des Unternehmens eng verbunden, und dieses Image hängt auch unmittelbar mit dem Begriff ‚Service‘ zusammen. Wenn im Industriebereich der Begriff ‚funktionale Leistungsfähigkeit‘ im Vordergrund steht, so dürfen die anderen Aspekte ebenso wenig wie das Markenimage nicht vernachlässigt werden.



Toute l'équipe d'organisation des 17e JIMH. © JIMH 2013 P.-W. Henry.

Das gesamte Organisationsteam der 17. JIMH. © JIMH 2013 P.-W. Henry.

The organization team of the 17th JIMH. © JIMH 2013 P.-W. Henry.

## Service ist alles, was mit dem Produkt zusammenhängt

Seit ein paar Jahren beobachten wir den Trend, Servicepackages anzubieten, die zusätzlich zum Produkt und Basiservice verkauft werden. Herr Zorik erklärte uns: „Manche Industrieunternehmen erzielen heute nahezu 30% ihres Umsatzes dank Servicearbeiten, und das Potential ist von großer Bedeutung. Das Ziel besteht darin, dem Kunden mehr zu bieten und ihn bei jeder Gelegenheit mit einem Angebot zu überraschen, das seinen Erwartungen entspricht (und nicht dem, was wir gerne anbieten möchten).“ Wenn der Service ein schlechtes Image hat, ist das vor Allem auf die Tatsache zurückzuführen, dass wir diese Leistung nach wie vor und allzu oft mit ‚Feuerwehreinsatz‘ assoziieren. Er schloss dieses Thema mit folgenden Worten ab: „Wenn Sie Leistungen anbieten, die den Kunden dabei helfen, bessere Leistungen zu erzielen, wird Ihr Service sehr nutzbringend sein.“



Réunissant près de 300 personnes chaque année, les JIMH sont devenues un incontournable au service du monde de l'horlogerie.

Die JIMH führen Jahr für Jahr an die 300 Personen zusammen und wurden somit zu einem unumgänglichen Ereignis der Uhrmacherwelt.

Bringing together nearly 300 people each year, the JIMH has become a must at the service of the watchmaking world.

## Das Geheimnis ist die Beziehung zum Kunden

Wir haben in diesem Artikel eine fast philosophische Sichtweise von Service präsentiert, aber wie sieht es konkret aus, insbesondere in Bezug auf die Kosten? Der Geschäftsleiter äußerte sich dazu mit folgenden Worten: „Der Großteil der

Informationen, die zur Einrichtung einer wahren Servicestrategie erforderlich sind, um den Kunden eine Wertschöpfung bringen, ist im Unternehmen bereits vorhanden und kostet daher nicht viel. Das Ziel ist, diese Kenntnisse zugunsten der Kunden nutzbringend zu verwerten. In den meisten Fällen wissen wir genau, was sie wünschen, und wir werden aufgrund der Art und Weise, wie wir ihren Bedarf behandeln, beurteilt.“ Es geht einzig und allein darum, eine gute Beziehung zum Kunden zu unterhalten.



Table ronde des experts lors de la 17e JIMH.  
Diskussionsrunde der Experten anlässlich der 17. JIMH.  
Round table of experts at the 17e JIMH.

### Eine für alle gültige Strategie

Sind nur große Unternehmen mit einer großen Marketing Abteilung in der Lage, eine solche Servicestrategie einzurichten? Auf diese Frage gab der Fachmann eine klare Antwort: „Auf keinen Fall! Es ist eine Geisteshaltung: Das Interesse der Kunden muss einem am Herzen liegen, ein Unternehmen muss den Wunsch haben, die Leistung der Kunden zu verbessern und anschließend entsprechende Lösungen zu finden. Es gibt tausend Arten, eine Beziehung aufzubauen und zu pflegen. Zum Beispiel ist heutzutage die Erstellung der Diagnose einer der aufwändigsten Posten im Kundenservicebereich. Heute ermöglicht die Technologie, Probleme rasch einzugrenzen, ohne einen Techniker auf gut Glück oder, was noch schlimmer ist, wegen eines Scheinproblems zum Kunden zu entsenden.“ Er meinte abschließend: „Es lässt sich einfach zusammenfassen: Ein Unternehmen muss kundenorientiert sein, um die Erwartungen der Kunden und Interessenten zu begreifen und anschließend Ideen ausfindig machen, um sie positiv zu überraschen.“



## When service makes the difference

The theme of the 17<sup>th</sup> international day of watch marketing (JIMH) was about service and the importance for the company to manage it globally. To talk about it and to see how it can be applied in the world of microtechnology, we met with Mr. Kalust Zorik, founder and president of the JIMH as well as of the institute for watch marketing and CEO of InterTech, a company specialized in consulting, coaching and training to develop businesses.

As a start M. Zorik says: “When speaking about service, we often only see the ‘firemen effect’ that must handle an immediate problem (therefore which was not planned and serviced on time) but the concept fits into the entire value chain of the relationship with the customer, before, during and after the sale”. Let’s have a look at these three steps a little more in detail.

### Service before sale

“Pre-sale service lets you understand the reasons for the purchase of customers” says the director. And these reasons lead to the definition of the future relation with the customer. By knowing the person and its needs, the company can act proactively to provide the best solution. He adds: “It is very important to be attentive to customers and to go to the field to be in direct contact with them”.

### Service during sale

If in consumption products the sale can take a few seconds to a few minutes, speaking of investment goods this step can last several months or even a few years depending on the product. Mr. Zorik says: “During this period, it is necessary to follow the customer. Their needs may change and it is important to listen and support them. Not only this hearing will be positively perceived by the customers, but in addition it allows the provider to better understand its ‘customer’s life’, and then, later helps him improve what is really important for him.”

### Service after the sale

At this level, the aim is to support the performance of the customer and to show him that reality is as beautiful as the fiction he imagined before and during the purchase. Mr. Zorik says: “The customer should feel safe; in watchmaking as in industry, the goal is to build a long term relationship”. He adds: “The first year of warranty is a great opportunity to enhance the relationship with the customer. This is the time to offer more, to show the customer that you are interested in him. In addition, it is a period where you have access without limitation to the needs and successes of your customers. This is a unique opportunity to help them improve their performances”. And yet many companies don’t care about their customers in the warranty period.

### Everything is linked

To illustrate the importance of the service all over the world, Mr. Zorik quotes this anecdote: “I helped a company from a country in the Balkans to acquire a high-end Swiss machining center. We analysed the impressions of clients on different models of different manufacturers, including at the level of performance and the perception of the level of service quality. Then we presented this audit to our customer who decided to choose the least risky machine at the level of service. Although he may have considered the machine as less efficient, that’s the company’s ability to listen and to guarantee flawless operation that made the difference. Often this ability is judged on the basis of the reputation and image of the company... both directly impacted by the quality of service.” And finally what the customer perceives from a company is not true because it’s true, but because the customers believe in it!

### Service?

#### Everyone’s concern, from the Board of Directors

We question this specialist regarding the concept of long term. Nowadays, who in companies have the luxury of such a look? He is adamant: “The vision and strategy for the service are the responsibility of the Board of Directors; they are largely beyond the framework of daily work. Take watchmaking for example, each year more than 6 million mechanical watches are sold, each of these watches will return to service after 3 years for lubrication. You can calculate easily the potential business and the potential for problems for a company that has not planned these operations”. In the industry, it is simple enough to determine the actions of the basic after-sales service with a simple analysis of the life expectation of components.

#### The performance of a watchmaking product

Mr. Zorik tells us that listening to customers helps to improve their performance. But what is this performance? He explains: “In the watchmaking field we have done many studies ▶

and can classify many types of performances. The first is the functional performance (the profound usefulness of the product). It may also have a notion of pleasure (utility pleasure). Then there's the performance in relation to the customer; what is his relation with the product? Wearing such or such watch sends stimuli to the wearer, so that he feels different. Finally there is the performance to others, what message is transmitted by wearing the watch?" For a large part, these phenomena are related to the brand and company image and this image is also directly tied to the concept of service. If in the industrial field the concept of functional performance comes first, other aspects have to be taken into account ... like brand awareness indeed.

### **Service? Everything that accompanies the product**

In recent years, we have seen the development of a trend to offer packages of services that are sold in supplements of the product and of the basic service. Mr. Zorik says: "Some industrial companies realise today nearly 30% of their turnover through services and the potential is very important. The goal is to offer more to the customer and to surprise him at every opportunity by a proposal that fits its needs and not one that only suits what we want to offer". And if service has a bad image, it is especially because far too often, service means 'firefighter after-sales'. He concludes on this subject: "If you offer benefits that help customers become more efficient, your service will be very profitable".

### **The secret: customer relationship**

We presented an almost philosophical vision of service in this article, but how to start and especially at what costs? The director points out: "A good part of the information necessary

for implementing a true service strategy that brings value to the customers is already in the company, it doesn't cost so much. The goal is to develop this knowledge at the service of the customers. Practically and in most cases, we know what they want and it is on the way in which we deal with their needs that we are judged". A good relationship with the customer is the secret.

### **A strategy for everyone**

Are only big companies with a large marketing structure able to implement such a strategy of service? The specialist is clear: "Absolutely not!" It is a mindset, one must have the interests of its customers at heart, willing to make them better and better and then finding solutions to achieve this goal. There are 1000 ways to create and develop the relationship. For example today in service one of the most resources consuming point is to achieve in the right diagnosis in case of break-down. These days technology helps identify problems more quickly and not to send a field engineer in the dark or worse, for a false problem". He concludes: "It is simple to say, one must be close to its customers and potential customers to understand their expectations and then to find ideas to amaze them positively".

#### **InterTech**

Rue des Moulins 51 - CH-2000 Neuchâtel  
Tél. +41 32 725 18 10  
knz@zorik.ch - www.zorik.ch

Les journées du marketing horloger :  
www.marketinghorloger.ch