

# Strategische en operationele marketingaspecten van serviceverlening : marketing van produktservice

**Citation for published version (APA):**

Hart, van der, H. W. C. (1988). Strategische en operationele marketingaspecten van serviceverlening : marketing van produktservice. *Tijdschrift voor Marketing*, 22(11), 6-15.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1988

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

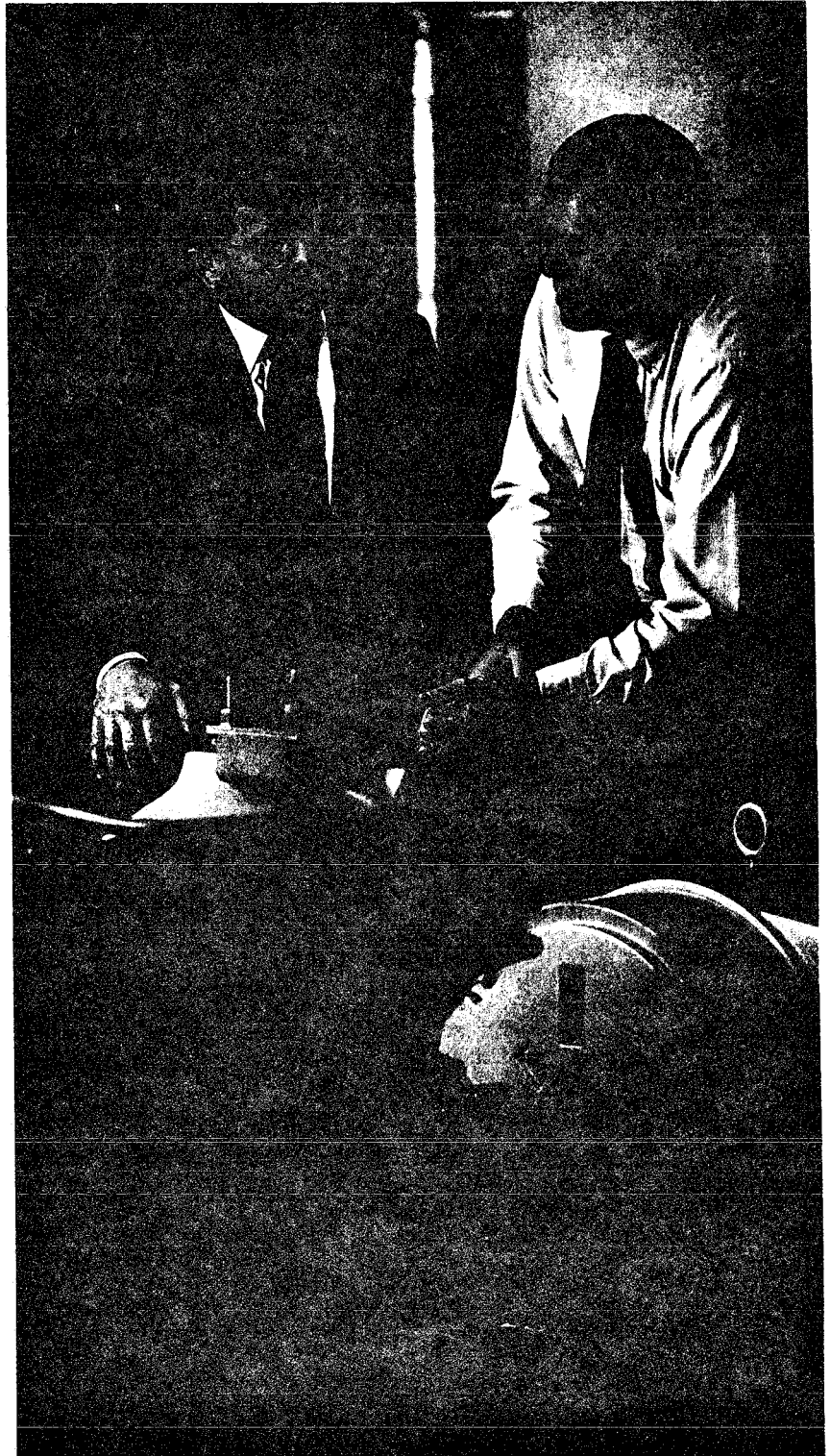
providing details and we will investigate your claim.

---

# Strategische en operationele marketingaspecten van service

## **Marketing van produktservice**

Marketing impliceert vanzelfsprekend klantgerichtheid. In theorie mag dit juist zijn, de praktijk toont ons vaak een ander beeld: Het bezit van een marketingafdeling of marketing manager en het hanteren van een marketingplan betekent nog niet per definitie dat de onderneming klantgericht functioneert. Daar is meer voor nodig. Het is om die reden, dat *H. W. C. van der Hart* marketing van produktservice in een wat ruimer kader bespreekt. Zeker voor service-organisaties is extra aandacht voor de operationele kant van marketing, de feitelijke klantgerichtheid in de dagelijkse gang van zaken, noodzakelijk.<sup>1</sup>



In de marketingliteratuur is service een onderbelicht aspect van de marketingmix. Er is de laatste jaren veel gepubliceerd en ook langs andere wegen aandacht besteed aan marketing van diensten.<sup>2</sup> Dat heeft echter betrekking op vormen van dienstverlening die min of meer op zichzelf staan, terwijl services in de zin, zoals hier belicht, toch vooral een eenheid vormen met of afgeleid zijn van een produktaanbod van een onderneming: pre-sales- en after-sales-service.

Wanneer men spreekt van servicemarketing dan bedoelt men in de meeste gevallen marketing van dienstverlenende ondernemingen. Stellig is alles wat daarin aan specifieke kennis en methoden wordt aangebracht ook relevant voor de serviceorganisatie, maar de positie van een service-afdeling en een serviceorganisatie kan toch wel sterk afwijken van de zelfstandige dienstverlenende onderneming.

In deze bijdrage zullen we, rekening houdend met de vaak bijzondere positie van de service-organisatie, het begrip servicemarketing in een ruime context de revue laten passeren. Die ruime context heeft te maken met de tijdshorizon waarover we praten wanneer het marketingbeleid aan de orde is. Marketeers hebben zich in het verleden in hoofdzaak geconcentreerd op de programmering van de marketingmix, hetgeen een zaak is van vooruitzien over een periode van één tot twee jaar. Geleidelijk is in de afgelopen tien jaar meer aandacht besteed aan de strategische marketing, dat wil zeggen het vooruitzien met het oog op de markt voor een periode van meer dan twee jaar. Uiteraard is dat alleen maar een globaal vooruitzien en is dat meer gericht op het ontwikkelen van scenario's voor het marktoptreden, dan op exact voorspellen van ontwikkelingen. Dat laatste blijkt in de praktijk een uiterst riskante bezigheid.

Onder het motto kwaliteitsverbetering zien we in deze tijd een sterke toename van de belangstelling voor

het omgaan met klanten 'op de vloer' of in de dagelijkse gang van zaken in de dienstverlenende onderneming.

- de balie-employé en de klant in interactie tijdens het dienstverlenend proces;
- de winkelier en zijn klant tijdens het proces van oriënteren en kopen;
- de monteur en servicemedewerker bij de klant tijdens het serviceproces of tijdens het proces van klacht-intake en oplossen van technische problemen.

Kwaliteit van de dienstverlening wordt daar gemaakt! Daar wordt ook de basis gelegd voor het marketingsucces en het is juist die operationele kant van de marketing die tot nu toe in de marketingliteratuur en theorie wordt verwaarloosd.

Daarom wordt in deze inleiding servicemarketing besproken in een soort van drieluik:

- strategische servicemarketing;
- servicemarketingprogramma;
- operationale servicemarketing.

Succesvolle servicemarketing is slechts mogelijk, wanneer aan alle drie niveaus aandacht wordt besteed.

### Strategische servicemarketing

Strategische marketing heeft, zoals reeds gezegd, te maken met het vooruitzien op de langere termijn: hoe zal de marktpositie van het bedrijf over twee of drie jaar en daarna eruit zien. Welke lange-termijnmarketingstrategie is daarbij van belang?

Het ontwikkelen van een strategische marktvisie is essentieel voor elke organisatie en ook voor elke service-organisatie of service-afdeling. Dit voorkomt, dat men te laat zou worden verrast door ontwikkelingen in dynamische markten, ontwikkelingen bij concurrenten, ontwikkelingen in de technologie. Strategische marketing is erop gericht dat men scenario's heeft klaarliggen voor allerlei mogelijke marktsituaties die zich in de afzienbare toekomst kunnen voordoen.

De belangrijkste vragen bij strategi-

sche marketing zijn onder meer:

- Waar moet het met onze organisatie in de markt naartoe?
- Welke marketingstrategie zal relevant zijn?
- Welke markttrends zijn relevant?
- Wat gebeurt er in het veld van concurrenten?
- Hoe wordt de positionering van ons bedrijf op de markt van over drie jaar?
- Wat zal de komende jaren ons competitieve voordeel, ons onderscheidend vermogen ten opzichte van onze concurrenten zijn?
- Welke marktkansen liggen er en welke sterke kanten van onze onderneming sluiten daarbij aan?
- Welke bedreigingen doen zich voor en welke zwakke kanten verdienen versterking of compensatie?

Dit is slechts een selectie van vragen die in het kader van strategische marketing om een antwoord vragen, een antwoord dat door gegevens uit marktonderzoek, concurrentie-analyse en interne informatiesystemen wordt onderbouwd.

### Servicepositionering vanuit de klant gezien

Voor de service-organisatie doemt daarbij al snel de strategische vraag op: wat is de positionering van onze service-organisatie en daaraan vooraf gaat de vraag: hoe ziet de klant het service-aanbod? De volgende mogelijkheden zijn wat betreft dat beeld van de klant, denkbaar.

1. Service is voor de klant nauwelijks zichtbaar: ze gaat als het ware geheel in het produkt op en blijft binnen het bedrijf.
2. Service is voor de klant wel waarneembaar, maar vormt geen primair onderdeel van het produktaanbod.
3. Service is voor de klant waarneembaar en even belangrijk als het produkt zelf.
4. Service is voor de klant belangrijker dan het produktaanbod: het produkt is niet meer primair van

# Marketing van produktservice

- betekenis, maar is een afgeleid onderdeel van het aanbod.
5. Er is geen sprake meer van een tastbaar produkt; er is alleen maar dienstverlening.

Strategische marketing impliceert, dat we ons voortdurend afvragen, waar we ons met onze serviceverlening precies zullen gaan bevinden. Afnemers van bedrijfswagens zien service als een zeer wezenlijk deel van het produktaanbod. Hun leverancierskeuze wordt er mede door bepaald. Het gaat er bij transportondernemingen vooral om een vrachtwagen zo optimaal mogelijk in te zetten en op de weg te houden. Ondernemingen kunnen in de loop van de tijd transformeren van typische produktleveranciers naar dienstverleners. Service vormt eerst een kostenpost, dan evolueert dit tot een marketinginstrument om zich tenslotte te ontwikkelen tot een zelfstandige winstgevende business. Dat is een transformatie, die enorme omschakeling vereist en die ontwikkelingen dienen dan ook tijdig te worden signaleerd. Het is daarbij de markt die de positionering van de serviceorganisatie bepaalt. De markt vraagt om meer dienstverlening. De markt vraagt om maatwerk en daarmee om meer toegesneden dienstverlening.

De onderneming speelt daar tijdig op in, loopt wellicht zelfs iets vooruit op de zich manifesterende behoefte, creëert misschien zelfs die behoefte. Een voorbeeld is een leverancier van landbouwmachines, die overgestapt is van verkoop van machines naar verhuur van landbouwmachines. Een ander voorbeeld is de markt voor computers waar hardware langzaam maar zeker ondergeschikt is geworden aan het leveren van software en programmeringsdiensten: het produkt wordt in belang gereduceerd tot een onderdeel van een gecombineerd pakket van produkten en diensten. Leasing als concept van dienstverlening leidt er toe, dat het concrete produkt in feite in de relatie met de afnemer wordt vervangen door een

dienstverleningsproces, waarin toezeggingen van beschikbare vervoerscapaciteit het hoofdobject van de ruiltransactie zijn geworden: er is alleen maar dienstverlening overgebleven.

Daarentegen zijn er ook produkten en markten waar service voor de klant nauwelijks interessant is en



slechts bij de aanschaf kort in beeld is of in het geheel niet, bijvoorbeeld meubelen en kleding. In bepaalde gevallen is er zelfs sprake van een ontwikkeling waarbij service in belang tot nihil wordt gereduceerd, bijvoorbeeld in het geval van produkten, die vervangen worden door disposables en wegwerpartikelen, zoals onder meer goedkope horloges en linnen-goed in ziekenhuizen.

## Servicepositionering vanuit de organisatie gezien

Op basis van het onderkennen van trends ten aanzien van deze vijf alternatieven zal een strategisch antwoord moeten worden ontwikkeld, dat een organisatie ingrijpend kan doen veranderen. Enkele relevante opties zijn:

1. service als een intern gerichte en ondersteunende unit, bijvoorbeeld de interne technische dienst;
2. service als profit-centre binnen de onderneming, bijvoorbeeld de business unit: 'service en onderdelen';
3. service als verzelfstandigde of geprivatiseerde unit met een eigen gezicht naar de markt en een eigen strategie, bijvoorbeeld het *Rijksinkoopbureau*;

4. uitbesteding van service aan derden, bijvoorbeeld zelfstandige cateringbedrijven.

De beide dimensies 'Hoe ziet de afnemer service?' en 'Welk organisatie-model wordt voor service gekozen?' kunnen we in een figuur tegen elkaar afzetten (zie figuur 1), hetgeen de strategische keuzemogelijkheden wat overzichtelijker weergeeft.

De bedoeling van figuur 1 is om de samenhang tussen markt en organisatie af te beelden.

Enige toelichting zal dit verduidelijken: Wanneer de service voor de klant niet of nauwelijks zichtbaar is ('100% produkt'), zal het voor de serviceorganisatie niet eenvoudig zijn te kiezen voor verzelfstandigingsopties. In dat geval zal zij eerst zelf een duidelijke profilering naar de markt moeten realiseren. Uitbesteden aan derden is evenwel voor de producent een optie zonder veel risico's. De interne dienstverlenende unit zal dit risico steeds moeten onderkennen en er ook naar moeten handelen: het is een bedreiging, die steeds als reëel moet worden beschouwd.

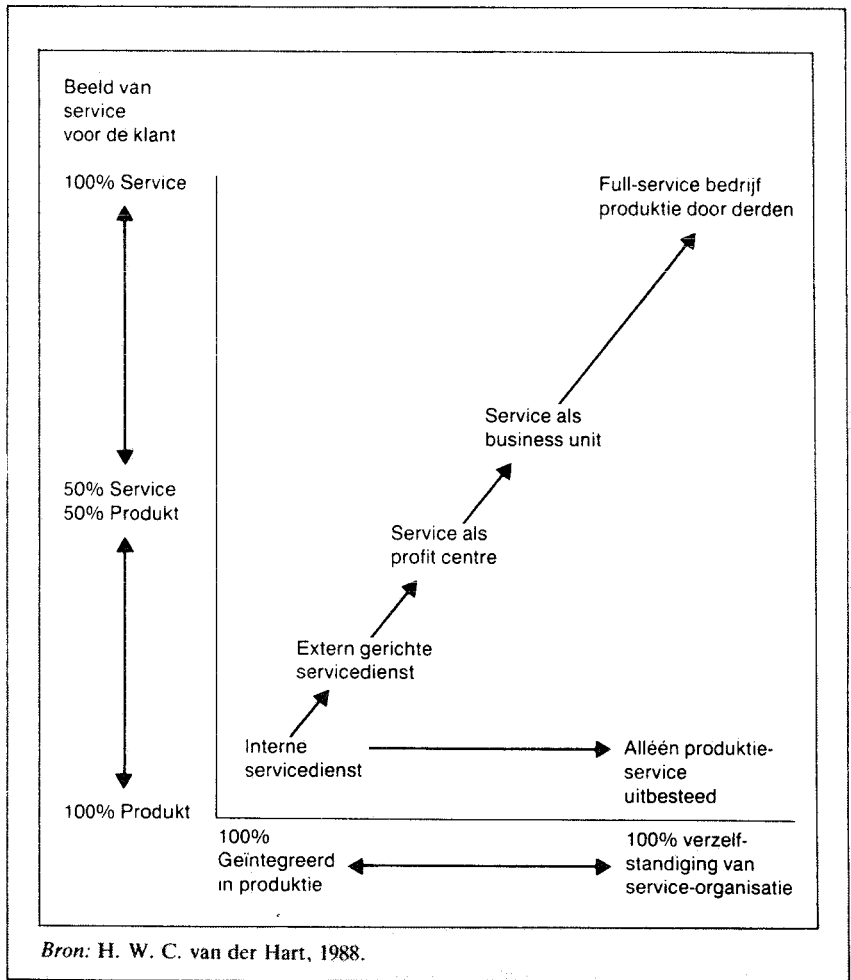
Zodra service voor de afnemer een in de markt zichtbaar onderdeel van het aanbod wordt, dan ontstaat voor de produktleverancier een andere situatie: service gaat niet alleen de winstgevendheid maar ook het marktaandeel duidelijker beïnvloeden. De eigen servicegroep bepaalt in meer of minder sterke mate de concurrentiekracht. Service is geen kostenpost meer, maar een marketinginstrument en kan zich zelfs ontwikkelen tot een (winstgevende) 'business' via een fase, waarin het als afzonderlijk 'profit centre' wordt gezien. Service kan zelfs het oorspronkelijke produkt geheel naar de achtergrond verdringen ('100% service'). Dan ontstaat de omgekeerde situatie: service kan zich steeds gemakkelijker verzelfstandigen en zelfs kan men besluiten om de oorspronkelijke produktie geheel aan derden uit te besteden.

Resumerend kunnen we stellen: De organisatorische positionering van de service-unit kan niet los worden gezien van het beeld dat de klant van service heeft. Die beeldvorming vormt een randvoorwaarde bij de keuze uit strategische opties.

Een voorbeeld moge het een en ander verduidelijken. Een middelgroot constructiebedrijf bracht jarenlang op verzoek van potentiële opdrachtgevers offertes uit over installaties, die op maat voor klanten werden ontworpen. Deze offertes vereisten veel denkwerk, tekeningen en berekeningen. Het was te beschouwen als pre-sales service. Het offerterendement was laag: slechts tien procent van de offertes resulteerde in orders. Na afweging van deze kostenpost besloot men voortaan voor deze service een prijs te vragen met het aanbod aan de potentiële klanten om deze kosten te verrekenen wanneer een order werd geplaatst. Voor de potentiële klant werd hierdoor service zichtbaar gemaakt als afzonderlijk element.

Uit deze maatregel resulteerde een verhoging van het offerterendement maar ook manifesteerde zich een onverwacht perspectief: men bleek geïnteresseerd te zijn in deze betaalde dienstverlening op zichzelf, zodat zich voor deze ontwerpdiensten geleidelijk een eigen business unit kon ontwikkelen, dat na enige tijd zelfs werd verzelfstandigd tot een afzonderlijk ingenieursbureau naast het constructiebedrijf. De omzet van het ingenieursbureau steeg sterk evenals de winstgevendheid van deze kennis-industrie: het werd tenslotte de belangrijkste business van de onderneming.

Deze strategische keuzen dienen te worden afgewogen tegen de achtergrond van de trends en ontwikkelingen in de servicemarkt. Het onderscheidend voordeel ten opzichte van concurrenten kan eveneens een motief zijn om in figuur 1 te kiezen voor een verschuiving in een weloverwogen gekozen richting.



Figuur 1 Strategische opties vanuit de productieleverancier

Volstrekte duidelijkheid over vorengenoemde strategische marketingaspecten is beslist noodzakelijk, omdat het voor het marketingprogramma (zie hierna) erg veel uitmaakt of service een integraal onderdeel uitmaakt van het marktaanbod door de leverancier van de produkten, dan wel dat dit een geheel losstaande activiteit is. Dit kan bijvoorbeeld ingrijpende consequenties hebben voor de prijs van service.

**Servicemarketing-programma**

Bepaling van het marketingprogramma is in feite de traditionele kern van servicemarketing. Daarbij draait het om de marketingmix, die er voor de

service-organisatie als volgt uitziet: *Produkt (= de dienstverlening of het serviceprodukt).*

Het serviceprodukt kent een aantal dimensies of kenmerken, waarmee aan dat serviceprodukt vorm wordt gegeven en die even zo vele vrijheden betekenen voor de aanbieder om zijn aanbod aan te passen aan de marktontwikkelingen. De volgende produkt-dimensies zijn bij productservice te onderscheiden.

**1. Tijd**

Het tijdsaspect speelt uiteraard een belangrijke rol in het serviceproces en biedt alle gelegenheid zich te onderscheiden van concurrenten: de re-

# Marketing van produktservice

▷ paratietijd, de reistijd van de cliënt naar het servicecentrum, de responsetijd, de wachttijd en de afhandeltijd.

Voor een industriële afnemer die een computer in gebruik heeft vormt de verloren bedrijfstijd als gevolg van het uitvallen van de apparatuur het belangrijkste deel van de kosten. *Lele*<sup>5</sup> noemt dit deel van de kosten variabele kosten tegenover de vaste kosten van service in de vorm van de eigenlijke reparatiekosten. Deze variabele kosten zijn afhankelijk van de 'performance' van de leverancier op het tijdsaspect.

## 2. Waarborgen

Deze waarborgen hebben betrekking op onder meer de gebruiksduur van het produkt, de onderdelenvoorziening, de beschikbaarheid van apparatuur, vervangingsapparatuur bij storingen, garantie, preventie en beschikbaarheid van service.

Een transportbedrijf rekent op onderdelenleverantie voor zijn vrachtwagens gedurende een levensduur van 10 tot 15 jaar. De bedrijfswagenproducent zal dit moeten waarborgen.

## 3. Informatie

Een belangrijk element dat men in alle vormen van dienstverlening steeds terugvindt, is informatie. De kwaliteit van de dienstverlening wordt in belangrijke mate bepaald door de informatie die vooraf, tijdens en na afloop van het dienstverleningsproces aan de cliënt wordt gegeven. Vergelijk bijvoorbeeld de patiënt in het ziekenhuis, wiens herstelproces aanmerkelijk kan worden bevorderd, wanneer hem of haar op adequate wijze informatie over zijn toestand wordt meegedeeld. Daar schort het in ziekenhuizen nogal eens aan. Soms wordt die informatie ook niet op een voor de patiënt begrijpelijke wijze voorgeschoteld.

In de produktservice is het niet anders en kunnen we onderscheid maken in:

- informatie over tijd;
- informatie over prijs;

- informatie over de reparatie;
- informatie over de bediening van het apparaat;
- informatie over de verdere servicemogelijkheden.

Veel irritatie van klanten over service richt zich juist op ontevredenheid over wat men vertelt en belooft over produkten en service daarbij: onjuiste informatie, die verkeerde verwachtingen schept.

## 4. Continuïteit

Continuïteit heeft betrekking op de garantie die de leverancier aan de klant geeft omtrent de vraag of de leverancier ook in de toekomst in staat zal blijven service te verlenen en voor hoe lang die serviceverlening zeker zal blijven bestaan.

## 5. Know-how

De service-organisatie bouwt know-how op en legt dit vast. Deze know-how heeft uiteraard alles te maken met de kwaliteit van het servicepersoneel.

In vorengenoemde vijf elementen kan het serviceprodukt uitstekend worden weergegeven en het concreitiseert de mogelijkheden die men heeft om ten opzichte van concurrenten een onderscheidend voordeel te behalen.

Deze vijf dimensies geven het produktaanbod in algemene zin weer. Daarentegen kunnen we het produktaanbod vanzelfsprekend nog differentieren naar de aard van de service:

- *service voorafgaande aan de koop*: advisering, documentatie, opleiding, financiering;
- *service tijdens en direct na de aanschaf*: installatie, opleiden, gebruiksaanwijzingen, klachtenbehandeling;
- *service na de aanschaf*: onderdelen leveren, storingen verhelpen, onderhoud en reparatie.

## Prijs

De prijs zou men het meest klassieke marketinginstrument kunnen noe-

men en bij service speelt het ook mede een rol in de totale marketingmix. Bij service-prijsbeleid bestaat altijd een toerekeningsprobleem, omdat men meestal uurtarieven hanteert. Het heeft ook het één en ander te maken met kosten, ofschoon de commerciële prijs niet alleen door kosten mag worden bepaald. Wat vooral een rol speelt is de perceptie van de afnemer ten aanzien van de redelijkheid van de prijs en de verhouding tot concurrentieprijzen.

De vraag is meestal niet: is het produkt te duur, maar het gaat in de meeste gevallen om de vraag hoe de prijs zich verhoudt tot de kwaliteit van het gebodene. Je mag wel duur zijn, maar dan moet je het wel waar maken en er moet een koopkrachtige vraag bestaan naar die extra kwaliteit.

## Promotie

Het marketinginstrument promotie omvat alle acties, die gericht zijn op het vergroten van de bekendheid van de service-organisatie en de beeldvorming of positionering van de service-organisatie in de markt. We kunnen hierbij denken aan:

- brochures;
- direct mailing;
- advertenties;
- deelname aan en presentatie op tentoonstellingen en beurzen;
- interne bedrijfscommunicatie;
- diarieseries over organisatie en serviceproces;
- artikelen door service-experts in vakbladen;
- publiciteit in de media;
- presentaties;
- ontvangsten en rondleidingen in het bedrijf van cliënten en andere referentiegroepen;
- sponsoring.

Public relations is met bovenstaande promotie-instrumenten verweven en vormt als het ware een marketinginstrument binnen promotie.

## Plaats

Alle plaatsen, gelegenheden en tussenpersonen buiten de service-orga- ▷



# Marketing van produktservice

- ▷ nisatie, waar cliënten de gelegenheid hebben om met de service-organisatie in contact te treden, zoals:
- dealernetwerk;
  - agentennetwerk;
  - adviseurs en andere deskundigen, die de mening van cliënten kunnen beïnvloeden;
  - 06-nummers voor klachten, inlichtingen e.d.;
  - samenwerkende/aanverwante leveranciers en hun vestigingspunten;
  - verwijzende instanties en voorlichtingsinstellingen;
  - inkopers of servicecentra bij grote afnemers, die een vaste relatie met de service-organisatie onderhouden.

Op al deze contactpunten wordt het gezicht van de service-organisatie naar buiten mede bepaald.

## Personeel

Bij de marketing van diensten is het gebruikelijk om personeel als een afzonderlijk onderdeel van de marketingmix te beschouwen. Immers, bij dienstverlenende bedrijven bepaalt het personeel in zeer belangrijke mate de kwaliteit van de dienstverlening. Personeel is een marketinginstrument dat kan worden beïnvloed door de richting en strategie van werving en selectie, alsmede de introductie van personeel in het bedrijf en de training en loopbaanbegeleiding in het bedrijf.

Het produkt dienstverlening bevat als een belangrijk element de interactie tussen cliënt en dienstverlener. Tijdens die interactie wordt de kwaliteit van de dienstverlening uiteindelijk bepaald en kan de basis voor herhaalde aankoop van diensten worden gelegd.

Bij de operationele servicemarketing komen we hierop terug.

## Het marketingplan

Het servicemarketingprogramma wordt vastgelegd in een marketingplan, dat stapsgewijze wordt opgesteld. Om als service-organisatie tot ontwikkeling en realisatie van een

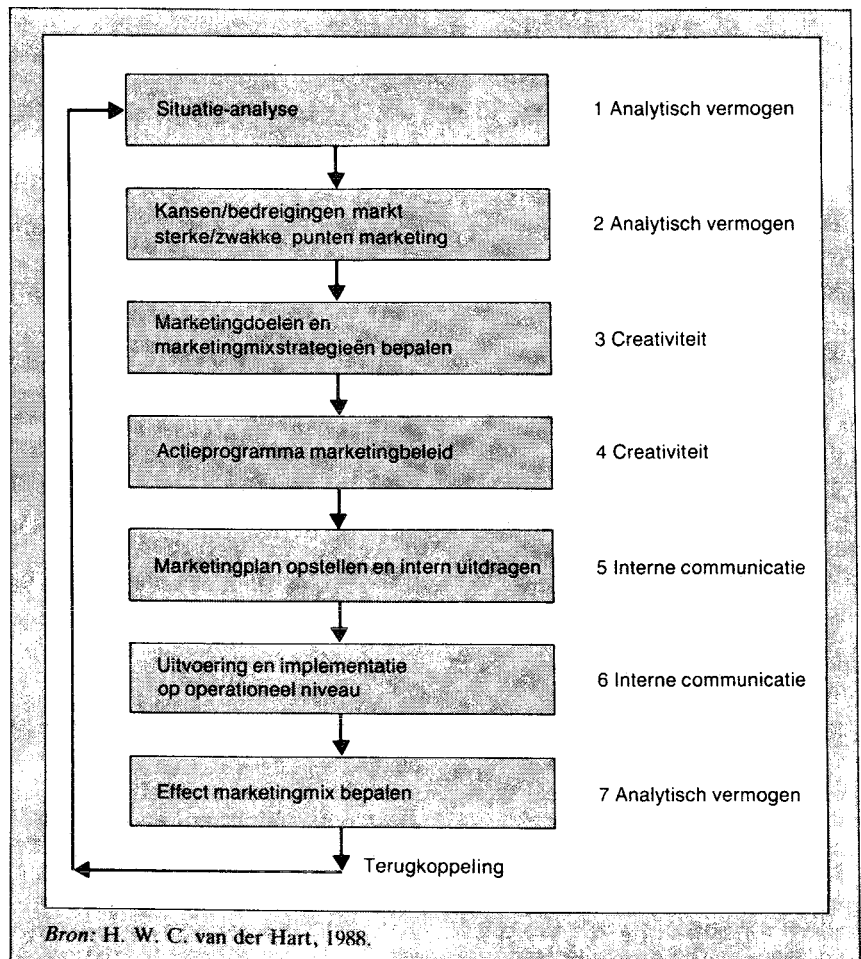
marketingplan te komen, zal een aantal stappen moeten worden genomen. Deze stappen zijn erop gericht om continuïteit te brengen in het in wisselwerking met de markt opereren van de service-organisatie. De bedoelde marketingcyclus<sup>1</sup> is in figuur 2 weergegeven.

Marketing op het programmaniveau betekent voortdurend beter leren omgaan met de dynamiek die ook servicemarkten kenmerkt.

Het marketingplan heeft vooral tot functie om intern in de organisatie de marketingstrategie naar iedere medewerker helder en overtuigend te communiceren. Het is vooral in ser-

vice-organisaties van groot belang dat iedereen weet welke positie de organisatie kiest in de markt: waar staat de service-organisatie voor? In figuur 2 staat ook aangegeven welke eigenschappen/vaardigheden voor elke stap in de marketingplanningscyclus van belang zijn: *analytisch vermogen, creativiteit en communicatieve vaardigheden*. In elke fase ligt het accent weer anders. De laatste stap in de marketingplanningscyclus omvat de marketingcontrol: het kritisch volgen van de serviceprestatie door middel van controlinstrumenten en methoden, zoals cliëntenenquêtes en evaluaties. Klachtenanalyses en andere vormen van prestatie/kwaliteitsme- ▷

Figuur 2. Planningscyclus programmaniveau



# Marketing van produktservice

▷ ting vormen de ingang voor aanpassingen in de marketingmix.

Kwaliteitsbewaking in dienstverlenende organisaties begint altijd bij de klant. Deze bepaalt door zijn uitspraken over de dienstverlening op welk niveau onze kwaliteit zich bevindt.

## Enkele voorbeelden

- Een winkelbedrijf schakelt zogenaamde 'mystery shoppers'<sup>7</sup> in, dat wil zeggen klanten, die anoniem in de rol van klant kritisch observeren hoe de dienstverlening plaatsvindt en over hun ervaringen rapporteren aan het marktonderzoekbureau, welk bureau dan weer een totaalbeeld terugkoppelt naar de marketingafdeling van het winkelbedrijf.
- *Volvo Car* gaat regelmatig en bewust op zoek naar Volvo-rijders die klachten hebben, omdat van klanten met klachten altijd veel te leren valt en de meeste klanten met klachten zich liever niet als 'klagers' manifesteren. Actief klachten opzoeken levert meer informatie op, dan passief afwachten tot klachten binnenkomen. Bovendien komt men op deze wijze veel eerder produktdefecten of zwakke schakels in de dienstverlening op het spoor.

Van belang is natuurlijk ook, dat klachtenbeelden en klantenindrukken worden teruggekoppeld naar de dienstverleners aan de basis van de service-organisatie, zodat zij hun dienstverleningsgedrag bijstellen in de door klanten gewenste richting. Daarmee zijn we terechtgekomen bij het derde niveau van servicemarketing.

## Operationele servicemarketing

Zoals in het begin al werd gesteld, omvat operationele servicemarketing de activiteiten, die zich van dag tot dag afspelen in de interactie met cliënten. Operationele servicemarketing kunnen we ongeveer gelijk stellen aan wat bedoeld wordt met klantgerichtheid in de dienstverlening.

Het heeft betrekking op de volgende activiteiten:

- de wijze waarop servicepersoneel met cliënten communiceert;
- de wijze waarop de service-organisatie in het algemeen met cliënten omgaat: informatieverstrekking, serviceplanning enz.;
- klachtenbehandeling door de service-organisatie en de organisatie van de klachtenregistratie;
- 'monitoring' van servicecliënten en te 'servicen' apparatuur;
- telefonische communicatie met cliënten;
- schriftelijke communicatie met cliënten;
- relatiebewaking door de acquisiteurs/verkopers van servicediensten.

Operationele servicemarketing heeft ook alles te maken met kwaliteit van de dienstverlening. Wanneer we dit begrip kwaliteit operationeel maken, dan komen we tot de stelling, dat:



*Kwaliteit van de dienstverlening in hoofdzaak wordt bepaald door de perceptie die cliënten hebben van de dienstverlening. Daarom begint in principe iedere kwaliteitsactie in de dienstverlening bij de cliënten.*

Raadpleging van cliënten bijvoorbeeld door middel van een enquête naar het oordeel over afzonderlijke elementen van de dienstverlening levert meestal veel informatie op, die kan worden benut voor het starten van een kwaliteitsactie.

Het beeld van de service-organisatie wordt in belangrijke mate gevormd in

de persoonlijke contacten tussen cliënten en organisatie en vervolgens in de contacten tussen (ex-)cliënten en potentiële cliënten en tussen cliënten onderling. Dit proces hebben we uiteraard niet geheel in de hand. Daarom vormt de beheersing en bewaking van de interactie tussen cliënt en dienstverlener een essentieel operationeel aspect van servicemarketing.

Hoe kunnen we dit operationele proces beheersen en bewaken? Daarvoor is een aantal zaken belangrijk.

1. Een adequate *werving en selectie* van servicepersoneel: het moet kandidaten vooraf zeer goed duidelijk zijn welke gedragsregels de organisatie hanteert in de contacten met cliënten. Het aantrekken van dienstverlenend personeel, dat niet past in de formule, die men ten aanzien van klantgerichtheid in de service-organisatie hanteert, betekent onherroepelijk een gevaar voor de toekomstige positie op de servicemarkt: concurrenten trekken wellicht wel de juiste mensen aan en zullen zich daardoor in gunstige zin onderscheiden ten opzichte van onze service-organisatie.
2. Veel aandacht voor de *introductie* van nieuw dienstverlenend personeel is noodzakelijk. De introductie bevat behalve een algemene introductie ook een gedegen training in het omgaan met cliënten. We moeten nieuwe mensen daarin niet zichzelf een weg laten zoeken en voor 'training on the job' ontbreekt in de praktijk vaak de tijd en de noodzakelijke persoonlijke aandacht.
3. *Training* van bestaand personeel in cliëntgerichte werkwijzen van dienstverlening is essentieel. In zo'n training wordt aan de hand van voorbeelden uit de dagelijkse praktijk en met gebruik van audiovisuele hulpmiddelen gedemonstreerd en geoefend in cliëntgerichte werkwijzen. Voor het implementeren van kwaliteitsconcepten zijn methodieken ontwik-



keld, die behalve in het bedrijfsleven ook voor de overheidservice zijn toegepast.<sup>6</sup>

4. *Interne communicatie* is eveneens een belangrijk instrument om ervaringen met cliënten terug te koppelen en om te komen tot een eigen klantgerichte formule. Gebrekkige interne communicatie



Prof. dr. H. W. C. van der Hart studeerde economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij was vele jaren werkzaam in het bedrijfsleven, daarna wetenschap-

pelijk hoofdmedewerker bij de afdeling Bedrijfskunde aan de TH Eindhoven. Hij is momenteel hoogleraar Marketing aan de Technische Universiteit Eindhoven en tevens firmant Holland Consulting Group Amsterdam.

leidt ertoe dat dienstverlenend personeel te weinig toekomt aan correctie en bijsturing van de eigen werkwijze. Men heeft behoefte aan uitwisseling van ervaringen, maar hiertoe bestaat dan niet de gelegenheid. Ervaringen met en klachten van cliënten dienen binnen de service-organisatie bespreekbaar te zijn. Daarom is expliciete aandacht voor interne communicatie van groot belang in het kader van operationele servicemarketing.

5. Het opstellen van een *werkmodel en gedragsregels* voor de rol van de dienstverlener in het proces van serviceverlening kan zowel duidelijkheid als motivatie verschaffen om een uitgekende klantgerichte formule te volgen.

#### Enkele voorbeelden

- Bij een computercentrum binnen een grote organisatie werd een meetinstrument ontwikkeld teneinde met enige regelmaat het oordeel van gebruikers te meten

over 28 elementen van de dienstverlening. Van deze meting werd een rangorde van aandachtspunten afgeleid op basis van de score van gebruikers per afzonderlijk dienstverleningselement. Zo kreeg men inzicht in de sterke en zwakke kanten van de dienstverlening. De resultaten van de kwaliteitsmeting werden teruggekoppeld naar het dienstverlenend personeel. Tijdens deze evaluatiebesprekingen werden maatregelen en aanwijzingen ontwikkeld met als doel het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het bereiken van een betere score ten aanzien van de kwaliteit bij cliënten.

- Een tweede voorbeeld speelt zich af bij een Technische Dienst binnen een grote onderneming met veel vestigingen verspreid over het gehele land. Onder het motto 'kwaliteit van de technische dienstverlening' werd een tweedaagse conferentie georganiseerd, waarin aan de hand van de inzichten inzake de servicemarketing met management en afdelingshoofden van de dienst het kwaliteitsbegrip werd geconcretiseerd. Daarna werden in een aantal bijeenkomsten alle medewerkers van de dienst geconfronteerd met een eenvoudig werkmodel en een tiental concreet geformuleerde gedragsregels, die met behulp van cartoons op wandpanelen werden geïllustreerd. Aan de hand van de tien punten werd gediscussieerd over knelpunten en ervaringen van medewerkers in het proces van dienstverlening. Dit resulteerde in de instelling van werkgroepen, die zich over een aantal geconstateerde en geselecteerde hoofdknelpunten gingen buigen teneinde oplossingen te ontwikkelen.

Dit gehele programma gebaseerd op de principes van servicemarketing leidde tot een versterking van de cliëntgerichtheid van organisatie en servicepersoneel. Bovendien ervoer het management, dat

alle bijeenkomsten bijwoonde, de communicatie met alle medewerkers via deze kwaliteitsbijeenkomsten als zeer verhelderend en verschaftte het hen nieuwe inzichten en indrukken. Servicemarketing was hier de sleutel om voor de kwaliteit van de dienstverlening een concreet raamwerk te bieden.

Servicemarketing en kwaliteit van de dienstverlening vullen elkaar aan tot de, wat we noemen, operationele marketing: het in stand houden van klantgerichtheid in de interactie van cliënt en servicepersoneel, teneinde zich daarmee ten opzichte van concurrenten op de markt te onderscheiden. □

#### Literatuurverwijzingen

1. H. W. C. van der Hart, 'Marketing: de afstand tussen theorie en praktijk overbruggen', *Harvard Holland Review*, nr. 12, herfst 1987, p. 111-118.
2. Voor een recente samenvatting van de literatuur over marketing van diensten zie: C. J. Gelderman en P. S. H. Leeftang, 'Marketing van Diensten', in: P. S. H. Leeftang (red.), *Probleemvelden in Marketing*, Stenfert Kroese, Leiden, 1988. Verder: C. van Tilborgh (red.), *Handboek Marketing van Diensten*, Kluwer, Deventer, 1986.
3. J. H. S. van Ruiten en H. W. C. van der Hart, 'Industriële Marketing op Rolletjes', *Tijdschrift voor Marketing*, 17 (1983), p. 26-31.
4. Ned. Vereniging voor Service Management, *Service-afdeling als profit centre*, Bussum, 1985.
5. M. M. Lele, 'How service needs influence product strategy', *Sloan Management Review*, nr. 3, 1986.
6. G. C. Ezerman, *Kwaliteitsverbetering in de Rijksdienst*, VUGA, Den Haag, 1986.
7. J. van Minden, 'Mystery shoppers research (I) en (II)', *Tijdschrift voor Marketing*, nr. 9/1988, p. 16 e.v. en nr. 10/1988, p. 89 e.v.