

Wat moet ik doen om tegemoet te kunnen komen aan de wensen van een klant?

Dienstverleningsmatrix geeft aan instrumenten in te zetten om wat

Om het dienstverleningsproces optimaal te laten verlopen, is het belangrijk dat men als aanbieder van diensten weet welke resultaten de klant verwacht. Het is ook nodig dat men weet welke instrumenten ingezet kunnen worden om die resultaten te bereiken. Er is dus behoefte aan een model waarin een link gelegd wordt tussen te realiseren 'resultaten voor de klant' en 'instrumenten van de dienstaanbieder'. Commerciële dienstverleners die worstelen met de vraag hoe aan de wensen van de klant tegemoet te komen, kunnen in dergelijke gevallen gebruikmaken van een nieuw hulpmiddel: de dienstverleningsmatrix.

door drs. Paul Ketelaar, drs. Manon Bodzinga en drs. Etienne Valstar

Diensten hebben een aantal specifieke eigenschappen waardoor zij een andere aanpak vergen dan producten om ze succesvol op de markt te kunnen afzetten. Bij dienstverlening kan in de behoefte van de klant worden voorzien door een reeks van activiteiten die deel uitmaken van een interactieproces tussen de dienstaanbieder en de klant.

Elke interactie gedurende het dienstverleningsproces is een moment van de waarheid. Daarbij beoordeelt de klant de dienst zowel op het resultaat van de dienstverlening (technical quality) als op de manier waarop de dienst geleverd wordt (functional quality).

De literatuur beschrijft zeven instrumenten van dienstenmarketing: product, price, place, promotion, people, physical evidence & presentation en process. Daarnaast maakt men onderscheid tussen externe, interne en interactieve marketing, wat betreft de marketing van diensten. Maar dit dekt niet de inspanning die organisaties moeten leveren om aan de verwachtingen van de klant te kunnen voldoen.

De zeven marketinginstrumenten voor diensten en de drie soorten marketing specificeren onvoldoende wat tijdens het dienstverleningsproces gedaan moet worden om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de klant. Op die manier kan klanttevredenheid en daaropvolgend klantloyaliteit worden bereikt.

Determinanten van succes

Tegen deze achtergrond is een onderzoek uitgevoerd naar de determinanten van succesvolle dienstverlening op het vakgebied



Marketingcommunicatie. Het onderzoek vond plaats bij de sectie Communicatiewetenschap van de Katholieke Universiteit Nijmegen, in opdracht van adviesbureau Berenschot uit Utrecht.

Het onderzoek was gericht op de markt van de commerciële dienstverlening, binnen de sectoren financial services (banken en verzekeraars), intermediairs (uitzenden, detacheren en werving- en selectie) en entertainment (theaters, bioscopen en pretparken). De studie was kwalitatief en exploratief van aard. Eerst zijn uit de literatuur de bepalende factoren (de determinanten) van succesvolle dienstverlening gefilterd. Vervolgens is bij eenentwintig organisaties binnen de commerciële dienstverlening gekeken in hoeverre deze herkenbaar zijn voor — en van toepassing zijn op — deze organisaties.

Na dit veldonderzoek zijn de determinanten aangepast. Vervolgens is een model ontwikkeld dat een totaalbeeld geeft van de te realiseren resultaten voor de klant en de daarvoor in te zetten instrumenten van de dienstaanbieder. Het model toont de bepalende factoren van succesvolle dienstverlening op het vakgebied Marketing en wordt de Dienstverleningsmatrix genoemd.

Strategische focus

De Dienstverleningsmatrix telt een aantal onderdelen.

In de eerste plaats bestaat het model uit te realiseren resultaten en daarvoor in te zetten instrumenten. Daarnaast maakt het model onderscheid tussen instrumenten die wel zichtbaar en niet zichtbaar zijn voor de klant.

welke te bereiken

Uitgangspunt van het model is de strategische focus (instrument van de dienstaanbieder). Daarbij legt de matrix een link tussen te realiseren resultaten en in te zetten instrumenten. De gewenste resultaten geven de factoren aan waarop de klant de dienstverlening beoordeelt. Door de instrumenten in te zetten, kan vervolgens direct of indirect een belangrijke bijdrage geleverd worden aan een goede prestatie. De voor de klant zichtbare instrumenten van de dienstaanbieder kunnen direct bijdragen aan een goede prestatie op één of enkele te realiseren resultaten voor de klant (zie de blauwe vlakken). De niet zichtbare instrumenten kunnen indirect invloed hebben op alle te realiseren resultaten.

Het instrument 'relatiemanagement' heeft een plaats onderaan in het model. Alle instrumenten van de dienstaanbieder dragen bij aan het relatiemanagement. Het 'relatiemanagement'-instrument en de resultaten voor de klant leveren samen een belangrijke bijdrage aan de tevredenheid en loyaliteit van klanten en dus aan het succes van de dienstverlening.

Per determinant van succesvolle dienstverlening is ook een aantal deelaspecten benoemd. Voor de 'instrumenten van de dienstaanbieder' geldt dat de deelaspecten een bijdrage kunnen leveren aan een goede prestatie voor wat betreft de determinant. Voor de 'resultaten voor de klant' geldt dat de deelaspecten aangeven in welk opzicht de betreffende factor belangrijk is voor het succes van de dienstverlening.

Praktisch gebruik

Dienstaanbieders kunnen het model gebruiken als denkkader. Het model geeft een totaalbeeld van wat belangrijk is gedurende het dienstverleningsproces. Dienstaanbieders kunnen met behulp van het model bepalen op welke gewenste resultaten ze de nadruk (willen) leggen en welke instrumenten daardoor extra aandacht verdienen.

Hoewel de Dienstverleningsmatrix vooral bedoeld is als denkkader, kan met het model ook worden bepaald hoe dienstaanbieders presteren. Het model geeft een totaalbeeld van al die factoren die van belang zijn in het dienstverleningsproces en een belangrijke bijdrage leveren aan de klanttevredenheid en -loyaliteit. Door voor elke

Specificatie determinanten van het succes van dienstverlening

Instrumenten van de dienstaanbieder (onzichtbaar voor de klant)

- **Strategische Focus**
Organisatiecultuur
Vasthouden duidelijke kernwaarden
Heldere, bindende strategie
Vertaling naar doelgroepen
Vertaling naar interne organisatie
- **Leiderschap**
Uitdragen visie, missie, beleid en kernwaarden aan het personeel
Personeel informeren, ondersteunen, waarderen en motiveren
Luisteren naar personeel
Personeel betrekken in strategie- en beleidsbepaling
- **Organisatiestructuur**
Aandacht voor (klantgerichte) structuur
- **Organisatiecultuur**
Aandacht voor cultuur
- **Standaardiseren en controleren proces**
Standaardiseren dienstverleningsproces
Controle op uitvoering proces
- **Continu meten en verbeteren**
Meten van de klanttevredenheid
Verbeterplannen ontwikkelen
Meten verbetering
- **Continue productontwikkeling**

Instrumenten van de dienstaanbieder (zichtbaar voor de klant)

- **Passend dienstenaanbod**
Kwaliteit kerndienst
Kwaliteit serviceverlening
Totaalbeleving dienstverlening
Concrete servicegaranties
Correcte klachtenbehandeling
- **Optimale beschikbaarheid**
Beschikbaarheid van informatie (via verschillende kanalen)
Capaciteit (beheersen van vraag en aanbod)
Korte wachttijden
- **Optimale communicatie**
Eerlijke en open communicatie
Actuele en eenduidige communicatie
Op de hoogte houden van stand van zaken (tijdig)
Correcte schriftelijke correspondentie
Afstemmen in- en externe communicatie
- **Juiste prijsstelling**
- **Optimale competentie, attitude, motivatie personeel**
Selectie en training (op competentie en attitude)
Beloning en erkenning (inclusief loopbaanontwikkeling)
Empowerment personeel
Teamwork
- **Juiste fysieke omgeving**
Sfeer en veilig gevoel voor de klant
Sfeer en veilig gevoel voor de medewerkers
- **Goede hulpmiddelen, ondersteunende systemen**
Meerdere informatie- en communicatiekanalen
Informatie- en communicatiesystemen, internet/intranet
Tastbaar maken van het ontastbare (brochure/folders)
- **Relatiemanagement**
Opbouwen en onderhouden van relaties

Te realiseren resultaten voor de klant

- **Bereikbaarheid**
Fysieke bereikbaarheid
Telefonische bereikbaarheid
Bereikbaarheid via internet
- **Individueelheid**
Persoonlijke behandeling
Flexibiliteit
Maatwerk
- **Slagvaardigheid**
Bereidheid een inspanning te leveren
Daadkracht
- **Sfeer**
Fysieke omgeving (locatie/gebouw/interieur)
Personeel (attitude)
Klanten (attitude)
- **Professionaliteit**
Deskundigheid, ervaring
Probleemoplossend vermogen
Meedenken met de klant
- **Informatie/communicatie**
Toegankelijkheid informatie voor de klant
Pro-actief advies en informatie aan de klant
Uitstraling, identiteit organisatie
- **Betrouwbaarheid**
Eerlijkheid, openheid
Consistente kwaliteit
- **Veiligheid**
Privacy, discretie
Veilige omgeving
- **Prijs-kwaliteitverhouding**

Succes van dienstverlening door

Tevreden en loyale klanten

determinant een aantal concrete deelaspec- ten te benoemen, kan het model worden gebruikt om de performance van de organi- satie te meten. Hiermee kan een belangrij- ke vraag worden beantwoord, namelijk: 'Voldoet uw dienstverlening?'

Het model is algemeen geldig binnen het marktgebied commerciële dienstverlening. Echter, de praktische invulling van de de- terminanten hangt af van verschillende fac- toren. De strategische focus bepaalt voor een groot deel wat de invulling is van de verschillende determinanten en op welke de nadruk ligt.

De invulling en het belang zijn daarnaast afhankelijk van het soort deelmarkt, het soort dienst en het soort klant.

Een voorbeeld is de praktische invulling van 'bereikbaarheid'. Hierbij kan onder- scheid worden gemaakt tussen de fysieke en telefonische bereikbaarheid en de bereik- baarheid via internet. Voor verzekeraars die via tussenpersonen werken, is de fysieke be- reikbaarheid niet van toepassing. Terwijl de fysieke bereikbaarheid voor pretparken es-

De 21 organisaties die betrokken waren bij het veldonderzoek:

- ABN AMRO Rayon Amsterdam-Oost
- Capacity Amsterdam B.V.
- De Efteling Park
- Interim Personnel
- Joop van den Ende Theaterproducties
- Manpower
- Nationale Nederlanden
- Pathé Theaters
- Rabobank Ede-Veenendaal
- Rabobank Hoogvliet-Portugaal
- Randstad Europe
- Rijksmuseum
- Royal Nederland Levensverzekering N.V.
- Schouwburg Tilburg
- SFS Pensioenen en Verzekeringen
- Sijthoff Multimedia Holding (Omniversum)
- Six Flags Holland
- Unique Nederland B.V.
- Vedior
- Vitea
- VGA verzekeringen

sentieel is. De bereikbaarheid via internet wordt steeds belangrijker voor bijvoorbeeld

banken en uitzendorganisaties, terwijl hier minder nadruk op ligt bij pretparken. Een ander voorbeeld is de praktische invul- ling van de determinant 'veiligheid'. Hier- bij bestaat een onderscheid tussen priva- cy/discretie en een veilige omgeving. Hoe- wel beide deelaspecten belangrijk zijn, ligt de nadruk voor uitzendorganisaties en ver- zekeraars op de privacy/discretie en voor pretparken op de veilige omgeving. Terwijl voor banken beide aspecten essentieel zijn.

De Dienstverleningsmatrix is een hulpmid- del voor dienstaanbieders. Het model laat zien wat belangrijk is tijdens het dienstver- leningsproces en wat dienstaanbieders kun- nen doen om dat te realiseren. Maar de praktische invulling van het model is per dienstaanbieder en per situatie verschillend.

Drs. Paul Ketelaar is docent Communicatieweten- schap en tevens verbonden aan de Stichting Mar- keting Symbolics. Drs. Manon Bodzinga is onder- zoeker bij Market Respons en drs. Etienne Valstar is adviseur bij adviesbureau Berenschot.

Dienstverleningsmatrix: 'determinanten van het succes van dienstverlening'

