Kerndoelen

Een paar aantekeningen over diensten, kwaliteit en marketing

G.L.Snijder

april 1998

Inhoud

Samenvatting 5

1 Inleiding 7

2 Diensten 9
2.1 Product 9
2.2 Controle 10
2.3 Interactie 10
2.4 Operationeel versus marketing 10

3 Kwaliteit 13
3.1 Soorten kwaliteit 13
3.2 Prijs/kwaliteit 13
3.3 Kwaliteitsfactoren 14
3.4 Beleving 14
3.5 Kloven 15
3.6 Dimensies 15
3.7 En wat nu? 16
3.8 Conclusies 16

4 Marketing 19
4.1 Klantvriendelijk of klantgericht 19
4.2 De markt 19
4.3 De P's 21
4.4 Wat betekent marketing 23
4.5 Relatiemarketing 23

5 KSF 25

6 Heikele punten 29
6.1 Integraal management 29
6.2 Beeld 29
6.3 Consistentie van de dienstverlening 29
6.4 De 7 zonden 30
6.5 Plezier 30
6.6 Tijd 30

7 En wat levert het op 33
7.1 Het proces 33
7.2 De klant 33
7.3 Beleving 34
7.4 Medewerker 34

8 Literatuur 37

Bijlagen

1 Kwaliteit bepalende factoren 39
2 Het Servqual-Gap model 41

Samenvatting[1]

Klanten zijn het meest beïnvloed ...
door de manier waarop ze worden behandeld

Dit rapport beschrijft een aantal onderwerpen, die te maken hebben met drie van de vier kerndoelen van de directie Interne Zaken namelijk kerndoel 2 (marketing en PR), 3 (van geld naar kwaliteit) en kerndoel 4 (draagvlak bij de klant).
Het gaat hier met name om de dienstverlening en de kwaliteit daarvan, de marketing van de dienstverlening en kritische succesfactoren. De verschillende factoren die bij deze zaken een rol spelen zijn met elkaar in verband gebracht. Vier hoofdthema's komen daar uit naar voren: het Proces, de Klant, de Beleving en de Medewerkers. Hierop moet gestuurd worden. Om te kunnen sturen moeten er ken- en stuurgetallen (met mate) worden gebruikt.
Er kan een direct verband gelegd worden tussen deze hoofdthema's en de SWOT analyse, die een aantal jaren geleden is uitgevoerd en die de basis vormt voor de werkplannen. Dit rapport is richting bepalend voor verdere discussie en actie

Dienstverlening is een merkwaardig product. Niet echt tastbaar en als het geleverd wordt moet het nog gemaakt worden. Bij dienstverlening in het algemeen spelen vier factoren een rol:
- het product is vaak moeilijk te definiëren, maar het moet uiteraard voldoen aan de behoeften van de klant
- het management heeft geen controle tijdens de levering (de productie) van de dienst, dus
- de interactie tussen het productieproces en de klant is belangrijk, waardoor
- er spanning tussen het operationele kant van het werk en de marketing ontstaat omdat de mensen met het klantcontact eigenlijk bepalend zijn voor de marketing van de diensten.

Kwaliteit van dienstverlening is op sommige punten vergelijkbaar met de kwaliteit van concrete producten, maar er zijn ook een aantal elementen specifiek voor dientverlening. Eén van de belangrijkste factoren is de beleving door de consument van de dienst. Er is een methode ontwikkeld om de kwaliteit van de dienstverlening te meten door het gat tussen de verwachting en de beleving te meten.
De kwaliteitsfactoren kunnen gegroepeerd worden in vier groepen: Proces, Klant, Beleving en Medewerkers.

Belangrijk is dat de markt afgebakend wordt zodat de leverancier van de diensten weet wat hij levert, aan wie en hoe. Dit bepaalt het niveau van de afnemersbehoeften, de klantenkring en de soort technologiën.
De theorieën over marketing beschrijven 8 factoren, die de zogenaamde marketing mix bepalen, de manier waarop de marketing wordt bedreven. Deze P's (Product, Plaats, Prijs, Promotie, Positie, verPakking, Partners, Personen[2]) kunnen ook toegepast worden op dienstverlening. Die P's helpen om de verschillende onderdelen van de dienstverlening systematisch in kaart te brengen.
Met name in de dienstverlening gaat het niet om de marketing van een bepaald product (bijvoorbeeld een wasmiddel, met alle reclame van dien) maar om de relatie tussen de dienstverlenende organisatie (in ons geval IZ) en de klant (de EZ-er).

---

1 'Lange stukken lees ik sowieso niet. Als er geen samenvating bij is vind ik vijf pagina's al lang. En de kans dat ik een stuk van vijftig pagina's lees is nul.' (NRC, 1998)

2 In het Engels is het Product, Place, Price, Promotion, Position, Packaging, Partners & People

Deze relatie is niet de enige. De relatie tussen IZ en de opdrachtgever (de plaatsvervangend SG) vormt het derde hoekpunt van de relatiedriehoek klant (EZ-er), opdrachtgever (departementsleiding) en uitvoerder (IZ).

Producten worden door klanten om bepaalde redenen aangeschaft of verworven. In het algemeen is er één dominante reden. Deze kritische succesfactor, waarom een product wordt aangeschaft, is de factor die onderhouden en gemeten moet worden. Er kunnen KSF-en op verschillende niveaus worden bepaald. Voor de opdrachtgever van IZ is de hoeveelheid last die hij/zij ondervindt een belangrijke KSF naast het beheer van het budget. Daarnaast zijn er algemene KSF-en bepaald, die ook onderverdeeld kunnen worden in de categorieën Proces, Klant, Beleving en Medewerkers. Er is hier ook een duidelijke relatie naar de zwakten, zoals onderkend in de SWOT analyse[3]. De SWOT analyse vormt de basis voor de werkplannen van de directie. De onderkende zwakten zijn de interne communicatie, de besluitvorming, het potentieel van de medewerkers, de terugkoppeling naar de klanten en als vijfde de ken- en stuurgetallen. Gelukkig staan er ook vijf sterkten tegenover, die helpen om de dienstverlening op een goed niveau te houden.

Deze analyse geeft aanleiding tot een aantal kengetallen en acties, die ook zijn te verdelen in Proces, Klant, Beleving en Medewerkers. Het is daarbij wel noodzakelijk de geformuleerde beleidsafspraken van IZ in de gaten te houden en ook om binnen werkplanafspraken te opereren.

3 SWOT=strength, weaknesses, opportunities and threats: sterkte en zwakte, kansen en bedreigingen.