

Onmisbare schakel van strategie naar organisatiestructuur

# DIENSTVERLENINGS CONCEPT

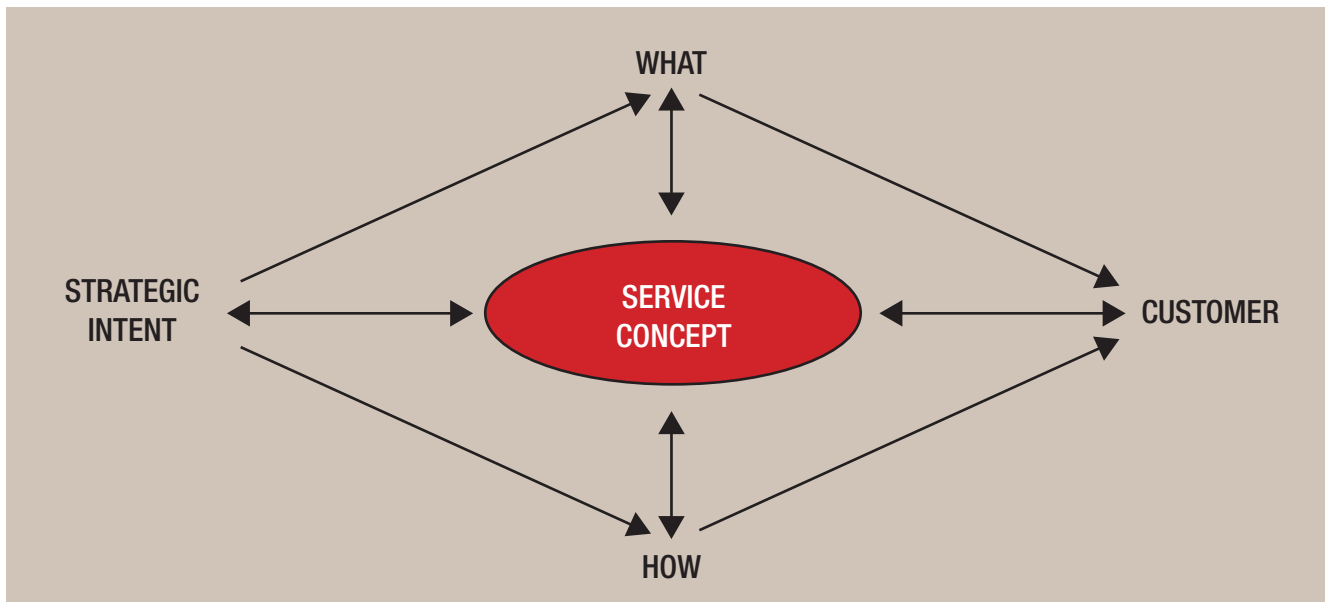
In dit artikel belichten we een manier om de organisatiestructuur in lijn te stellen met de strategie, door gebruik te maken van het dienstverleningsconcept, dat de klant centraal stelt.

Door Jan Bellaert en Jonas Hatem

Organisaties falen vaak in het uitvoeren van hun strategie, althans, dit kan de conclusie zijn van verschillende studies over dit onderwerp. Afhankelijk van de bron liggen de slaagkansen tussen 10 en 40 procent.<sup>1</sup> Veel organisaties starten bij de uitwerking van hun strategie onmiddellijk met het vastleggen van het organogram, zonder daarbij stil te staan bij de behoeften en de verwachtingen van de klanten, en zonder dit klanteninzicht te vertalen naar processen. We beginnen met het definiëren van het dienstverleningsconcept. Het denken over het dienstverleningsconcept vindt zijn oorsprong ergens begin jaren tachtig. Gaandeweg is het concept geëvolueerd van 'de manier waarop de organisatie zijn diensten gepercipieerd zou willen hebben door zijn klanten, werknemers, aandeelhouders en kredietverschaffers'<sup>2</sup> naar de 'missing link' tussen het strategische doel, de diensten die de organisatie wil aanbieden, de manier waarop deze aangeboden moeten worden en het mentale beeld dat klanten hebben over de dienst die ze willen ontvangen.<sup>3</sup> Dit kunt u ook schematisch terugvinden in afbeelding 1. Waar men in de literatuur het over eens is, is dat het dienstverleningsconcept een essentieel onderdeel vormt van het business model,

en dat er vaak te weinig aandacht aan besteed wordt.

Om het denken over dienstverlening iets concreter te maken, gebruikt Möbius een vragenlijst waarbij het totale pakket van dienstverlening vanuit het perspectief van de klant bekeken wordt. Hiervoor wordt een vragenlijst gebruikt die bestaat uit vier thema's: dienstenconcept, servicekanaal, de manier waarop diensten aangeboden worden en de dienstverleningsovereenkomst (de thema's staan gedefinieerd in afbeelding 2). Voor elk thema is er een aantal onderliggende categorieën dat gebruikt wordt om soortgelijke vragen te groeperen. Deze vragenlijst wordt twee maal gebruikt: één maal om een huidige situatie in kaart te brengen en één maal om het nieuwe dienstverleningsconcept te ontwikkelen op basis van inzichten die tijdens het project verworven zijn. Afhankelijk van de omgeving kan de link met servqual<sup>4</sup>, Business Model Generation<sup>5</sup> of andere modellen gelegd worden om specifieke problemen in de organisatie te belichten en op te lossen. Het dienstverleningsconcept toont de nodige veranderingen voor de nieuwe organisatiestructuur. Het kan echter ook veel breder in de organisatie ingezet worden: bij het plannen van levenscycli van aangeboden diensten (service design planning), of in het proces rond de behandeling van klachten (service recovery). Dit laatste lijkt misschien minder evident,



Afbeelding 1: Dienstverleningsconcept als missing link.

maar klachten vinden vaak hun oorsprong in het niet in lijn zijn van de geleverde dienst en de klantenverwachtingen.

### Stappenplan

Hoe kan het dienstverleningsconcept gebruikt worden om een nieuwe organisatiestructuur op te zetten? Hiervoor kan een vier-stappenplan toegepast worden (zie afbeelding 3). De eerste stap is het in kaart brengen van het huidig strategisch kader van de organisatie. Hiervoor is de methodologie van Kaplan & Norton nog steeds een goede referentie. Een uitgewerkte strategiekaart (of strategy map) is hier vaak het resultaat.

De volgende stap is het bepalen van het dienstverleningsconcept. Dit gaat verder dan het bepalen van het 'wat', vaak ingevuld door de klassieke vier P's binnen een marketing context (Product, Prijs, Plaats, Promotie). Met het dienstverleningsconcept wordt ook zeer expliciet de link gelegd met het 'hoe': de wijze waarop de dienst geleverd gaat worden; de competenties die de medewerkers nodig hebben; de verschillende niveaus van dienstverlening. Inzicht in de klant is in deze stap van zeer groot belang. De behoeften en de verwachtingen van de klanten moeten grondig in kaart gebracht worden: wat vindt een klant waardevol of belangrijk, met welke problemen

<p><b>Service Concept</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bundeling van (goederen en) diensten</li> <li>• bestanddelen bestaan uit hoofdproducten en nevenproducten</li> <li>• waarbij elk bestanddeel een relatieve toegevoegde waarde heeft</li> <li>• bekeken vanuit het perspectief van de klant</li> </ul>
<p><b>Service Channel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het kanaal langs welke een klant bij de dienstverlener terecht komt (eigen of van partners)</li> <li>• differentiatie volgens de fase (bewustwording, lidmaatschap, aanvraag van diensten, leveren van diensten, ...)</li> </ul>
<p><b>Service Delivery</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wijze waarop we gaan opleveren (proces, vormkenmerken vb. simultaan opleveren van deelcomponenten)</li> <li>• uitgevoerd door medewerkers die bepaalde kenmerken (competenties) dragen</li> <li>• vanuit een bepaalde technische omgeving (telefonisch onthaal, layout kantoor, ...)</li> <li>• &gt;&gt;het service delivery systeem is gekoppeld aan de bundeling van diensten die je wilt leveren en het kanaal dat je ervoor gebruikt!</li> </ul>
<p><b>Service Levels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de niveaus van dienstverlening die expliciet of impliciet verleend worden</li> <li>• aan klanten voor hoofd- en nevenproducten</li> <li>• &gt;&gt;de service levels maken de gewenste kwaliteit voor de dienstverlening tastbaar en meetbaar voor de medewerkers</li> </ul>

Afbeelding 2: Dienstenconcept bekeken vanuit de perceptie van de klant.



Afbeelding 3: Stappenplan.

wordt hij geconfronteerd. In commerciële organisaties is bovendien de waarde van de klant een essentieel element in de uitwerking van een dienstverleningsconcept, waarbij de combinatie van klantenbehoeften en klantenwaarde tot een segmentering leidt die een gediversifieerd aanbod toelaat. In deze context wordt er ook vaak gesproken over een optimale waardepropositie voor de klant. Een organisatie is zelden de enige in zijn soort. In een competitieve omgeving is het daarom belangrijk om de dienstverleningsconcepten van de naaste concurrenten onder de loep te nemen, bijvoorbeeld aan de hand van een sterkte/zwakte-analyse (SWOT analyse: Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats).

Een derde stap is het definiëren van de processen (Macro Process Map), die noodzakelijk zijn om het dienstverleningsconcept ook effectief te implementeren. In deze fase worden de activiteitsblokken van de nieuwe organisatie bepaald. Op basis van zowel kwalitatieve als kwantitatieve parameters wordt inzicht verworven in het volume van de activiteiten en het aantal medewerkers per competentie.

De laatste stap is de keuze van de organisatiefilosofie (of organisatie-ordeningsmodel). Dit legt de principes van de nieuwe structuur vast en laat toe dat een aantal scenario's voorgesteld wordt waaruit de nieuwe organisatie zal worden beschreven. De beschrijving bevat idealiter een organogram, een functiecartografie en een inschatting van het aantal medewerkers op elke organisatorische entiteit. Vervolgens dient het samenwerkingsmodel tussen deze verschillende teams en departementen in kaart gebracht te worden.

Tot slot is ook een regelmatige validatie en een zorgvuldige documentatie van de nieuwe structuur belangrijk.

### Uiteindelijk

Het gebruik van het dienstverleningsconcept en de vertaling naar interne processen kent een vrij sterke opgang in het business landschap. De impact is dan ook groot met positieve effecten voor een organisatie:

- Het brengt de globale strategie tot in de dagelijkse processen en leidt tot organisaties die maximaal hun doelstellingen kunnen realiseren;
- Het biedt een goed referentiekader om performance te meten binnen de organisatie;
- Het brengt een brede werkgroep van sleutelpersonen bij elkaar, waardoor er een gunstig draagvlak wordt gecreëerd voor het implementeren van veranderingen.

### Noten

1. R. Kaplan, D. Norton, The Office of Strategy Management. Harvard Business Review, October 2005.
2. J.L. Heskett, Managing in the Service Economy. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1986.
3. S.M. Goldstein et al., Journal of Operations Management 20, 2002, pp. 121-134.
4. Zeithaml, Parasuraman & Berry, "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", Free Press, 1990.
5. A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, "Business Model Generation", self published, 2010.

Jan Bellaert is partner bij Möbius en Jonas Hatem is werkzaam als Senior Consultant bij Möbius.