



OpX-Consultants⁺



Het serviceconcept uitgelegd

Het serviceconcept beschrijft de integrale waardepropositie van een dienstverlener: de servicebelofte aan de klant én de wijze waarop deze wordt waargemaakt. Het schetst op hoofdlijnen welke (tastbare en niet-tastbare) dienstverlening wordt geleverd, wat de afnemer zelf moet doen en welke spelregels in het proces gelden. Zo ontstaat een gedeeld beeld van de gewenste klantreis, inclusief de inzet van systemen en middelen om de beloofde kwaliteit en ervaring te garanderen.



Inhoud

ESSENTIE	2
INHOUD.....	3
STAPPEN.....	4
VALKUILEN	5
REFERENTIES.....	6

Essentie

Het serviceconcept beschrijft wat een dienstverlener belooft aan de klant, en hoe die belofte wordt waargemaakt. Het serviceconcept is een op hoofdlijnen beschreven, gedeeld beeld van de geleverde en ontvangen dienst (voor een bepaalde doelgroep). Het geeft niet alleen uitleg wat er voor de afnemer wel (en wat niet) moet worden gedaan en hoe dit moet worden gedaan, maar ook wat de afnemer moet doen om de juiste service juist te ontvangen; zie Figuur 1.



Figuur 1: Het serviceconcept [4].

Het serviceconcept definieert op hoofdlijnen wat de klantreis is en eventueel hoe de benodigde systemen en middelen daarbij (moeten) worden ingezet om de servicebelofte waar te maken. Het serviceconcept fungeert als een soort 'service-specificatie' en is nauw gerelateerd aan het marketingconcept: het vormt een leidraad voor de afnemer, wat de afnemer precies kan verwachten, en welke spelregels gevolgd dienen te worden in het dienstverleningsproces; zie Figuur 2. Via het serviceconcept is het voor de servicemedewerker duidelijk welke eisen gesteld worden aan de rol die hij vervult en hoe de taken moeten worden uitgevoerd.

Het serviceconcept wordt gebruikt om een organisatie, organisatieonderdeel of keten binnen de dienstverlening in te richten, te besturen en te verbeteren. De servicebelofte is dus de vertaling van wat de dienst moet opleveren voor de afnemer. De operatie moet dit echter wel waar kunnen maken – het (opstellen van het) serviceconcept is daarom de gezamenlijke verantwoordelijkheid van Operations en Marketing & Sales. In de praktijk gaat dit binnen dienstverleningsorganisaties vaak fout: wel beloven wel maar maken het niet waar.



Figuur 2: De paraplu-functie van serviceconcept (naar [2]).

Inhoud

De servicebelofte is de toezegging van een dienstverlener aan haar afnemers over de kwaliteit en de ervaring die ze kunnen verwachten. Het omvat vaak specifieke elementen zoals reactietijden, klantgerichtheid, en tevredenheidsgaranties.

Het is een manier om vertrouwen op te bouwen en verwachtingen te managen. Door duidelijke servicebeloftes te formuleren en te communiceren, bieden organisaties transparantie over wat afnemers mogen verwachten. Er worden niet alleen richtlijnen vastgesteld in het serviceconcept, maar ook regels, (standard operating) procedures en soms zelfs dienstverleningscripts. Het gaat hier niet om een

volledige inperking van de vrijheid van de servicemedewerker, maar om het verschaffen van duidelijkheid. Met het serviceconcept wordt invulling gegeven aan vrijheid in gebondenheid.

Die duidelijkheid geldt ook voor de afnemer van de dienst, waarbij afnemers niet alleen klant zijn, maar vaak ook de rol vervullen van toeleverancier van materialen en informatie, of als coproductant in het realiseren van de dienst.

Figuur 3 illustreert de onderdelen van een serviceconcept.

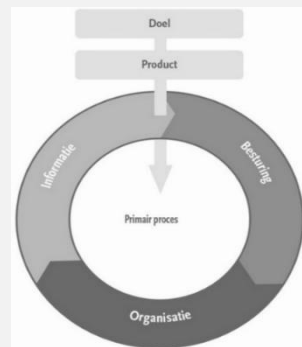


Figuur 3: Onderdelen van het serviceconcept (naar [3]).

- *Onderdeel* – de benaming en beschrijving van het deel waar het serviceconcept betrekking op heeft. Dit kan een afdeling, keten of de hele organisatie zijn.
- *Servicebelofte* – rekening houdend met de mogelijkheden en onmogelijkheden van een dienstverleningsorganisatie moet worden vastgesteld wat de belofte aan de afnemer is. Dit kan bijvoorbeeld zijn “het oplossen van een specifiek probleem door het opstellen van een plan”, “een beslissing voor het verlenen van een hypotheek”, of “een beslissing over de toelaatbaarheid en inschrijving van een MBO-student bij een niveau-4 opleiding”.
- *Serviceproduct* – de beschrijving van wat geleverd moet worden en tegen welke standaarden (i.e. service performance metrics zoals levertijden en kwaliteitseisen).
- *Rollen* – het serviceconcept beschrijft welke rollen de afnemer en de servicemedewerker heeft, en hoe de dienstverlening in co-creatie wordt geleverd. Dit kan variëren van actieve participatie van de afnemer tot passieve ontvangst van de dienst. De rol van de afnemer kan hierbij zowel klant, (informatie)toeleverancier en coproductent zijn.
- *Klantreis* – het serviceconcept beschrijft op hoofdlijnen hoe de servicebelofte door de dienstverlener moet worden geleverd. Dit kan verschillende aspecten omvatten, zoals de beleving, de kanalen (online, telefonisch, persoonlijk) en de timing van de dienstverlening, ofwel de contactmomenten tussen de afnemer en de servicemedewerker(s): welke beleving(en) wanneer 'gerealiseerd' moet worden. Bijvoorbeeld, bij een studentservicebalie kan het contactmoment zijn wanneer een student een vraag stelt, en de gewenste beleving kan zijn ‘vriendelijke en snelle hulp’. Dit wordt meestal beschreven met behulp van een beknopte customer journey map.

Stappen

1. Vaststellen context (onderdeel) en de bedoeling. Om een serviceconcept te ontwikkelen moet eerst de context en de bedoeling van het dienstverleningsgedeelte worden vastgesteld waar het serviceconcept betrekking op heeft. We moeten dus de bedoeling van de dienstverlener (of het dienstverlenend onderdeel) verhelderen. Het gaat hier om het verhelderen van het doel in kwalitatieve zin.
2. Opstellen servicebelofte. Samen met Marketing & Sales, moet op basis van markt- en klantonderzoek de servicebelofte worden opgesteld. Dit betekent het evalueren wat wel/niet wordt gedaan voor de klant en wat dat betekent voor de serviceorganisatie.
3. Ontwerpen van het serviceproduct. In deze stap wordt de servicebelofte wordt doorvertaald in een beschrijving van wat geleverd moet worden en tegen welke standaarden (service performance metrics zoals tijden, kwaliteitseisen en SLA's).
4. Ontwerpen van de klantreis (customer journey) op hoofdlijnen voor het desbetreffende onderdeel.
5. Het serviceconcept wordt getest en verbeterd in een pilot-uitvoering van de klantreis, bijvoorbeeld met behulp van een ‘mystery-shopper’.

Kader: Het serviceconcept als onderdeel van het D-P-PBOI model.

Figuur 4: Het D-P-PBOI model [4].

Voor het integraal analyseren, verbeteren en vernieuwen van een organisatie is het D-P-PBOI model essentieel; zie Figuur 4. Bij het evalueren en analyseren van de operationele bedrijfsvoering is de vraag: levert het product en/of dienst de juiste klantwaarde op? Lever ik niet te veel of te weinig kwaliteit? Het model gaat er dus van uit dat veel operationele problemen te voorkomen zijn met het juiste product- en/of dienstontwerp; het product en/of de dienst moet voldoen aan de eisen en wensen van de klant om de juiste klantwaarde te leveren. Het stelt dat verschillende subsystemen in samenhang (integraal) moeten worden ontwikkeld: Het doel, het product, de processen, de besturing, de organisatie (inrichting en leiderschap) en de informatievoorziening.

Een dienst is een activiteit of een serie activiteiten om een oplossing te bieden voor een vraag (probleem, behoefte) van de klant, waarbij er minimaal één contactmoment is, het zogenaamde “moment of truth”). Dit betekent dat in het D-P-PBOI model een dienst het “product én proces” is. Maar een gedetailleerde procesbeschrijving is niet werkbaar bij het ontwerpen van de dienst. Voor serviceorganisaties wordt het product daarom vertaald in een serviceconcept. Het D-P-PBOI model biedt houvast om de organisatie (of een specifiek organisatieonderdeel) op basis van het doel én het serviceconcept integraal in te richten door eerst de dienstverleningsprocessen in kaart te brengen en eventueel in detail te herontwerpen, en vervolgens de besturing, de organisatie (o.a. de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) en de informatievoorziening. Daarbij is de vraag van belang of de processen in staat zijn om de service op het juiste moment juist (doeltreffend) te leveren tegen de laagste kosten (doelmatig): de juiste waarde tegen de laagste integrale kosten. Hoe meer complexiteit en variatie in het ‘dienstenportfolio’, hoe meer variatie de processen moeten kunnen verwerken, en hoe meer er gestuurd (gecoördineerd) moet worden [1]. Daarbij is het zaak niet-waardetoevoegende activiteiten zo veel mogelijk te elimineren en alleen die activiteiten over te houden die echt nodig zijn om het product of de dienst te maken; verspilling en overbodige variatie dienen te worden verwijderd.

Valkuilen

Er zijn diverse valkuilen bij het opstellen van een serviceconcept. De neiging in veel dienstverlenende organisaties is de afnemer zo goed mogelijk te helpen, en daarvoor zo nodig zelfs maatwerk te leveren. Dit kan komen door tegengestelde belangen in organisaties, waardoor onduidelijkheid en soms zelfs onvoorspelbaarheid ontstaat. Een medewerker in de aanmeld- en inschrijfketen van een MBO-instelling probeert bijvoorbeeld de student te helpen door uitstel te verlenen op het maken van een toelatingstoets, terwijl de docent al een datum had vastgelegd om de uitkomsten en de mogelijke plaatsing te bespreken in het intakegesprek. Omdat

dit vertraging oplevert is de goedbedoelde interventie disfunctioneel. Het goed vertalen van de bedoeling naar een helder serviceconcept wat wel en wat ook niet moet worden gedaan is daarbij van groot belang. Hierbij moet alle onnodige variatie zoveel mogelijk geëlimineerd worden, zodat de logistieke prestatie (en de daarmee vaak samenhangende financiële prestatie) wordt vergroot.

Een andere valkuil is een te gedetailleerde beschrijving van de klantreis te willen ontwikkelen of zelfs een complete service blueprint te willen maken. Het is belangrijk om de context goed in ogenschouw

te houden. Als we het hebben over het serviceconcept van een onderdeel, bijvoorbeeld de aanmeld- en inschrijfketen van een MBO-instelling, dan hoeven we er niet de hele organisatie bij te

betrekken en/of alle contactmomenten van de student met de organisatie gedurende de studie te beschrijven.

Referenties

1. Ashby, W.R., 1956. *An introduction to cybernetics. An introduction to cybernetics*. Oxford, England: John Wiley and Sons.
2. Goldstein, S.M., R. Johnston, J. Duffy & J. Rao, 2002. The serviceconcept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2): 121–134.
3. Johnston, R., G. Clark, N. Slack & M. Shulver, 2020. *Service operations management Improving service delivery*. 5ed.: Prentice Hall.
4. van Assen, M.F., 2013. *Operational Excellence. Van industrie tot dienstverlening*. Amsterdam: Boom.

Over de auteur

Marcel F. van Assen (1969) is in uiteenlopende rollen actief op het gebied van Operational Excellence, Continu Verbeteren, Digitale Transformatie en de Ambidextere Organisatie.

- Als adviseur bij OpX-Consultants houdt hij zich bezig met vraagstukken op het gebied van operations-, keten- en innovatiemanagement.
- Marcel van Assen is ook oprichter/trainer van het OpX-Instituut. Het OpX-Instituut helpt deelnemers kennis, inzicht en vaardigheden te ontwikkelen op het gebied van Operational Excellence, zodat ze de operationeel excellente organisatie (in de breedste zin des woord) kunnen inrichten, optimaliseren en managen. Deze kennisoverdracht vindt plaats via diverse masterclasses en ervaring gedreven workshops op basis van management games.
- Als hoogleraar bekleedt Marcel van Assen momenteel de bijzondere KLM Leerstoel in Operational Excellence bij TIAS (School for business & society). In die functie verzorgt hij een aantal colleges, masterclasses en in-company trainingen op het gebied van Operational Excellence, in het bijzonder voor serviceomgevingen.

Website: www.vanassen.info

Email: info@opx-consultants.nl

Tel: 06 - 38249932