

Managen in de dienstverlening: een pijnlijk spagaat

dr. Marco de Witte en dr. Jan Jonker



Managers in dienstverlenende bedrijven raken tegenwoordig snel in een (pijnlijk) spagaat. In hun management stijl dienen zij 'managerial control' te combineren met een aanpak die ruimte laat voor professionele autonomie, ambitie, betrokkenheid en vertrouwen. Daardoor ontstaan dilemma's als beheersen én loslaten of verruimde zelfstandigheid én strak verantwoorden. Waarom is die gecombineerde aanpak noodzakelijk? Waar komt deze vandaan en hoe om te gaan met de dilemma's die daar uit voort komen?

Organisaties zijn de laatste 20 à 30 jaar sterk veranderd. Dienstverlening is de spil van onze economie geworden. In een eeuw tijd zijn we van een landbouwmaatschappij, via een industriële maatschappij (jaren vijftig tot zeventig) aangeland in een dienstenmaatschappij. Tachtig procent van de Nederlandse beroepsbevolking werkt inmiddels in deze sector. Sterk aangejaagd door ICT technologie is het werk bij de overheid, de detailhandel, het bank- en verzekeringswezen, de bouw en aannemingswereld, de media, de reiswereld, ziekenhuizen, energiebedrijven, het onderwijs, de advies en consultancy bedrijven fundamenteel veranderd. Computers, mobiele telefonie, e-mail, internet spelen een niet meer weg te denken rol. Daarbij gaat het steeds minder om het maken van fysieke 'producten' maar steeds meer om realiseren van (kennisintensieve) 'relatie' diensten. De activiteiten richten zich minder op de producten - die worden veelal reeds buiten Nederland geproduceerd - en meer op het creëren van toegevoegde waarde rond dienstverlenende activiteiten rond het product. Zelfs in industriële productiebedrijven spitsen de activiteiten zich steeds meer toe op research en development, marketing, verkoop en 'after sales', logistiek, externe en interne communicatie, etc.

Deze maatschappelijke of economische transformatie stelt het zittende management voor grote uitdagingen. Dienstverlening echt organiseren vraagt om een ander managementmodel, vraagt om een andere stijl van managen, vraagt om nieuwe uitgangspunten en principes. Weliswaar zijn ondertussen de fabrieken grotendeels uit Nederland verdwenen, toch zitten ze conceptueel en organisatorisch nog in ons hoofd. De industrie als nationale economische aanjager is dan wel op zijn retour, de beproefde managementprincipes die bij het diepgewortelde industriële denken horen zijn nog springlevend. Daarmee omgaan is op zich al een uitdaging.

Natuurlijk is niet alle dienstverlening kennisintensief. Een gangbaar onderscheid is dat tussen transactie- en relatiediensten (Bolk 1999). Bij transactiediensten is er nauwelijks sprake van interactie met de klant, het gaat om een transactie waarbij de dienst als 'een product' van de plank af wordt geleverd. Een goed voorbeeld zijn de geldautomaten van de banken, het zelf regelen van een verzekering via internet of het boeken van een vliegticket. De klant 'maakt' z'n eigen dienst: hij is de producent gepacificeerd door de infrastructuur die door een 'provider' wordt aangeboden. Dit type transactiediensten heeft in het laatste decennium een grote vlucht genomen (denk o.a. aan banken, verzekeraars, vliegmaatschappijen, begrafenisondernemers, autoverhuurders en vele andere bedrijfstakken).

Transactiediensten kunnen Tayloriaans worden georganiseerd. Daarbij wordt getracht het proces zoveel mogelijk te centraliseren, te standaardiseren en te controleren. De uitdaging is dan om de variëteit in de organisatorische en technologische processen zodanig te minimaliseren dat van 'zero defect flows' kan worden gesproken. Bedrijven die zich hier op focussen voeren veelal 'operational excellence' als klantwaardestrategie en proberen dus een zo gun-

stig mogelijk combinatie van prijs, kwaliteit, bedienings-, beschikbaarheid- en koopgemak te vinden die (liefst) geen van de concurrenten kan evenaren. Hierdoor ontstaat een context van 'managerial control': alle processen staan onder volledig controle en moeten een duidelijke toegevoegde waarde hebben in de totstandkoming van de transactie. De organisatorische uitdaging is om de doorlooptijden te optimaliseren en te stroomlijnen en om de kosten en problemen te minimaliseren. Het management hanteert daartoe vaste normen, is gericht op de snelle uitvoering van transacties die vastliggen (modulaire transacties creëren) en nauwkeurig op elkaar zijn afgestemd. Als de processen in de organisatie allemaal zijn uitgelijnd en met elkaar verbonden ontstaat als vervolg de uitdaging om hetzelfde te doen met de processen in de gehele keten (upstream of downstream). Daarbij gelden het belonen van efficiëntie en het verfoeien van verspilling (in termen van doorloop- of transactietijd) als gedeelde waarden in de organisatie en mogelijk in de keten.

Naast transactiediensten worden relatiediensten onderscheiden. Deze laatste nemen in een kennisintensieve diensteneconomie sterk toe. Nog sterker dan bij de transactiediensten zijn relatiediensten abstract. Was het 'product' van een transactiedienst nog geld of een vliegticket, hier neemt de tastbaarheid nog verder af. Bij reactiediensten is het proces het product. Dit proces komt tot stand in direct contact met de klant via een adviseur. Relatiediensten zijn daarmee te karakteriseren als ontastbaar, vraaggestuurd en kort-cyclisch. Bovendien is een tendens waarneembaar dat relatiediensten steeds meer een belevenis ('experience') worden; je koopt geen auto maar op voorhand de op maat gemaakte belevenis van 'vrijheid' (Pine en Gilmore).

Het fabrieksmatig werken en de daarbij horende organisatorische opvatting dat 'goed' organiseren een kwestie is van zorgvuldig ontwerpen om vervolgens de functionele processen te managen, gaat (in deze context) niet langer op. Bij transactiediensten kan de 'virtuele fabriek' nog wel langs deze lijnen neergezet en operationeel gemaakt worden, maar zodra interactie in het spel is, wordt de zaak een stuk lastiger. Dilemma's steken dan de kop op en managers lopen vast in hun opvatting(en) over 'goed' functioneel management. Steeds meer ontdekken wij dat de functionele rationaliteit, de rationaliteit van kostenbesparende doelmatigheid, onvoldoende is om een organisatie die relatiediensten 'produceert' te organiseren en te managen. De klantwaarde die hier wordt opgebouwd is die van een klantenpartner die er naar streeft de beste totaaloplossing aan te bieden. Daarvoor is het noodzakelijk om constant af te stemmen op dat wat de klant wil. Het gaat immers

om het bedenken van oplossingen die passen bij de klant, daarin meebewegen, sterker, daar zelfs op vooruitlopen. Daarbij is het van belang niet te kijken naar de winst of het verlies op enkele transacties, maar om uit te gaan van de 'life-time-value' van klanten. Vertrouwen en het behoud van klanten zijn in deze context de belangrijke thema's. Continuïteit op lange termijn wordt belangrijker dan omzet op de korte termijn. Echt relatiemanagement vraagt om een solide back-office en een frontoffice bemnst door competente en professionele medewerkers die uiterst zelfstandig hun werk doen. Een dergelijke organisatie kent dan ook een hoge mate van empowerment om de werknemers die dicht bij de klant staan voldoende beslissingsbevoegdheid te geven.

In dit type dienstverlening zijn het de medewerkers en hun individuele talenten die waarde toevoegen in het werk, in het opbouwen en onderhouden van relaties met klanten. De klant en de medewerker zitten met elkaar aan tafel, en de kwaliteit van de dienst is afhankelijk van de kwaliteit van hun interactie, van hun relatie, van hun dialoog. De medewerker is de verpersoonlijking van de organisatie en haar waarden en bepaalt dus hoe deze wordt beleefd in de samenwerkingsrelatie met de klant. Het belang van personeelsmanagement neemt daarmee toe, want via de medewerkers onderscheidt de organisatie zich ten opzichte van haar concurrenten. Hier zijn de mensen in strategische zin de sleutel tot het bedrijfssucces. Dat stelt de organisatorische identiteit, haar (kern)waarden en hoe deze individueel en collectief beleefd worden centraal in het doen en laten van medewerkers.

Een dergelijke organisatie inrichten en managen vraagt om het oog hebben voor 'intangible assets'. De belangrijkste daarvan zijn de talenten en in het verlengde daarvan de competenties en de vaardigheden van medewerkers. In die zin dient talentmanagement zorgvuldig afgestemd te worden op het waardebod voor de klant. Wat de organisatie aan haar klanten belooft moet door medewerkers worden gerealiseerd! Hier gaat strategie, marketing en human resources management hand in hand, want de strategische positionering en het merkmanagement zijn richtinggevend voor de competentieontwikkeling van het personeel. De missie, de organisatorische waarden en de 'tone of voice' waarmee de marketeers het merk laden zijn tegelijkertijd bouwstenen voor het strategisch human resources management. Het merk straalt naar de klanten buiten en verbindt de medewerkers naar binnen. 'Branding' en 'employerbranding' (arbeidsmarktmarketing) zijn in deze visie op dezelfde principes gebaseerd. Marketeers en human resources specialisten hebben elkaar dus veel te vertellen en veel van elkaar te leren. Jammer dat in de praktijk deze werknemersgroe-

pen elkaar omstandig mijden. De marketeers worden niet zelden afgeschilderd als de gladde jongens en meisjes en de HR-professionals vervallen tot het cliché van de softies zonder noemenswaardige organisatorische impact.

Relatiediensten kunnen heel goed gecombineerd worden met transactiediensten (front- en backoffice ontwerp). Hierdoor ontstaat een flexibel inzetbaar organisatorische concept met een oplopende graad van dienstverleningsintensiteit. Het spreekt voor zich dat daar onderweg ook verschillende prijskaartjes aan hangen. Maar de basisregel is simpel: meer aandacht kost meer geld. Dit stelt organisaties, hun inrichting en de besturing echter wel voor een nieuwe uitdaging. Het gaat om het simultaan inrichten én managen van de portfolio van klanten én talenten. Dat betekent dat medewerkers en organisatie in een heldere dialoog moeten verduidelijken waar zij naar toe willen, wat tot de mogelijkheden behoort en wat zij voor elkaar kunnen betekenen. De cultuur van 'hiërarchie, gehoorzaamheid, beperking, contract en controle' maakt plaats voor 'ambitie, steun, discipline, vertrouwen en betrokkenheid'; een geïndividualiseerde onderneming gebaseerd op gedeelde waarden en een collectieve identiteit (Goshall & Bartlett 1999). Het is niet langer de 'market based' strategie en bijbehorende structuur die al het handelen drijft. Met behulp van moderne informatie en communicatie technologie kunnen medewerkers steeds zelfstandiger werken. Het werk atomiseert, medewerkers werken ruimtelijk en in de tijd niet persé synchroon met anderen aan hun projecten. Het is in die situatie niet langer de functionele lijnstructuur die ze verbindt, maar het is de ICT én de interactie die medewerkers en hun klanten verbindt. Werken komt op de grens van de onderneming te liggen; netwerkstructuren zijn het gevolg (Schoemaker 2003). De grote uitdaging is deze geatomiseerde werkers in een samenhangend geheel te verbinden zodat een dynamisch en vruchtbaar samenspel met klanten, collega's, en andere organisaties c.q. ketens kan ontstaan. Daarin spelen emoties, intermenselijke relaties, betekenisgeving en waarden allemaal een rol. Niet langer is alleen de functionele rationaliteit van doelmatigheid van belang maar ook de rationaliteit van de gedeelde waarden, de zogenaamde substanti-

ële rationaliteit, van belang. Terecht wordt in dit verband wel gesproken van een 'resources based' strategie en 'culture driven organisations'. De 'beleefde' organisatie-identiteit is hier het verbindend element tussen mensen binnen én buiten de organisatie. Voorwaar een lastige opgave die niet zelden vastloopt in gevestigde managementopvattingen en dilemma's.

Managers die met deze transformatie geconfronteerd worden raken gemakkelijk in een spagaat. Het komt veel voor dat bedrijven zowel transactie- als relatiediensten aan hun klanten aanbieden. Het bedrijf voert dan een duale strategie voor onderscheiden klantengroepen. Denk bijvoorbeeld aan banken die zowel aan particulieren diensten aanbieden (retailbanking) als ook aan bedrijven (corporate finance). Beproefde klassiek industriële principes die zich richten op standaardisering en 'managerial control' (zeer geschikt voor transactiediensten), moeten dan verbonden worden met een context waarin werknemers in relatiediensten in kunnen gedijen. Dat vraagt, zoals we hierboven hebben uiteengezet, om een andere wijze van managen. In de transactiesfeer kan de managerial control aanpak nog wel gevolgd kan worden maar dat is "de hond in de pot" wanneer het werkelijk draait om relatiediensten. In de praktijk blijkt de verleiding vaak groot om ook de relatiediensten op de klassieke functionele manier te benaderen. Voor medewerkers levert dat doorlopend spanning in hun werk op: insteken op de lange termijn maar aan de hant van transactie afgetrokken worden op de korte termijn. Maar ook de organisatie kan last krijgen van hypocrisie: op papier en beleidsmatig klopt alles tot in de puntjes maar de afrekeningsystematiek komt uit de oude doos van functionele doelmatigheid. Tussen 'zeggen' en 'doen' ontstaat een gat wat medewerkers én klanten als meer dan hinderlijk gaan ervaren. Mensen worden dan al snel ziek en klanten lopen weg omdat het verhaal van de organisatie niet meer klopt. Het is dus helemaal niet verwonderlijk dat managers vast lopen in hun management taak. Daar echt mee (leren) omgaan vraagt nog al wat in termen van talenten en competenties. Het simultaan managen van de klanten en talenten portfolio en het afstemmen van de verschillende daarbij passende organisatievormen is daarom wellicht het meest boeiende managementvraagstuk voor de komende tijd.

Marco de Witte
Consultant bij HGRV Adviseurs Managers en universitair hoofddocent, Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen

Jan Jonker
Consultant bij JAB mc BV en universitair hoofddocent, Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen