

Beleidsnotitie marketing van het Facilitair Bedrijf

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
AANLEIDING.....	3
MARKETING VAN DIENSTEN.....	4
UITGANGSPUNTEN	4
DIENSTEN VERSUS PRODUCTEN	4
KLANTTEVREDENHEID	5
KLANTVERWACHTINGEN.....	6
KLANTPERCEPTIE.....	6
COMMUNICATIE	7
MARKETINGDOELSTELLINGEN FACILITAIR BEDRIJF.....	7
KORTE TERMIJN VERSUS LANGE TERMIJN	8
STAPPENPLAN.....	9
TOT SLOT.....	10

Inleiding

Marketing kan een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van de realisatie van de doelstellingen van het FB, en dus van [bedrijfsnaam]. De afdeling [afdelingsnaam] heeft dan ook de opdracht gekregen van de Directeur van het Facilitair Bedrijf om marketingbeleid op te stellen en uit te (laten) voeren c.q. te controleren. Deze notitie beoogt de lezer te informeren over de uitgangspunten van het marketingbeleid. Tevens is een afgeleid stappenplan omtrent de implementatie van marketingbeleid opgenomen. De voortgang van het proces zal aan de hand van het stappenplan bewaakt worden.

Aanleiding

Het Facilitair Bedrijf is in beweging. Nu het facilitaire product, de dienst, en het productieproces in toenemende mate geoptimaliseerd worden, komt de klant nadrukkelijker in beeld. De volgende logische uitdaging voor het FB bestaat namelijk uit het verder afstemmen van de dienstverlening op de klantbehoefte. Dat betekent dat naast een goed product ook de “verpakking” van een bepaalde kwaliteit dient te zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een snelle bezorging, vriendelijke bediening, een makkelijke bestelwijze en goede service. Marketing speelt een onmisbare rol in het inventariseren van de klantbehoefte, en de aansluitende afstemming van de dienstverlening.

Bovendien heeft het Management Team van het FB behoefte aan een instrument dat het veranderingsproces ondersteunt. Hoe zorgen we er bijvoorbeeld voor dat het belang van professioneel gedrag door iedereen binnen het FB onderkend wordt? Marketing faciliteert dat centraal overeengekomen doelstellingen en maatregelen ook decentraal gehoord, begrepen, vertaald en geïmplementeerd worden door de facilitaire medewerkers.

Ook bestaat in de organisatie een toenemende aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het streven van de Raad van Bestuur om alle bedrijfsprocessen vanaf 2005 ISO-gecertificeerd te hebben. Kwaliteit staat in onze visie gelijk aan klanttevredenheid. Immers, de kwaliteit van de dienstverlening wordt uiteindelijk (positief) beoordeeld door de (tevreden) klant. Het FB kan dat klantoordeel beïnvloeden door het managen van klantervaringen en –verwachtingen. Marketing kan dat management ondersteunen, en zo toegevoegde waarde leveren voor het primair proces.

Tenslotte bestaat het inzicht dat de trend van integrale uitbesteding van facilitaire diensten (ook wel maincontracting genoemd) ook aan dit Facilitair Bedrijf niet ongemerkt voorbij zal gaan. De Raad van Bestuur zal op enig moment de toegevoegde waarde van het FB aan het primaire proces in dat kader beoordelen. Aan de hand van haar bevindingen zal zij vervolgens bepalen of het FB al dan niet integraal uitbesteed dient te worden. Wij hebben de ambitie om op dat moment erkend te worden als kritische succes factor voor [bedrijfsnaam]. Dat is echter alleen mogelijk als het FB nóg actiever inspeelt op (veranderende) behoeften van het primaire proces. Marketing draagt hiermee bij aan de strategische positionering van het FB, wat resulteert in een verbeterd, positief, imago van de organisatie.

Er is dus, vanuit verschillende gezichtspunten, behoefte aan adequaat opgesteld en breed gedragen marketingbeleid. Het mag immers duidelijk zijn dat marketing pas effectief wordt als het een gedragskenmerk van alle facilitaire medewerkers is geworden, van Directeur FB tot de persoon die dagelijks een dienst verleent aan de klant. Maar wat mag men nu precies van marketing verwachten?

Marketing van diensten

Uitgangspunten

Marketing beoogt “het hebben en houden van tevreden klanten door die producten en diensten aan te bieden waar klanten behoefte aan hebben”. Maar, en dat is minstens zo belangrijk, marketing heeft ook ten doel de klantbehoefte te beïnvloeden zodat deze beter aansluit op reeds bestaande of verplicht af te nemen producten en diensten. Denk bijvoorbeeld in dit kader aan de Facility Manager die zijn klant uitgebreid informeert over het nut van een ontruimingsoefening. Het percentage klanten wat hun medewerking weigert aan zo'n oefening zal als gevolg van deze communicatie afnemen.

Door het toepassen van marketing komt het FB dus dichterbij de klant en de belangen van het primaire proces te staan. Marketing voegt op deze wijze waarde toe aan de producten en diensten van het FB. En, door het toepassen van marketing neemt de klant- en werkpleksatisfactie toe en daalt de verspilling van tijd en geld gemoeid met het facilitaire proces. Het gevolg hiervan is een hogere efficiency en een beter algemeen bedrijfsresultaat.

Uiteraard maakt ook marketing gebruik van beleidskaders van [bedrijfsnaam] om de grootte van het speelveld af te bakenen. [Bedrijfsnaam], en dus ook het FB, worden geacht op basis van operational excellence haar producten en diensten aan te bieden. Marketing dient dan ook afgestemd te worden op andere belangen (financieel-economisch, operationeel, personeel, et cetera). Hiertoe dient marketing toegevoegd te worden aan de aandachtsgebieden van het MT. Marketing van het FB krijgt zodoende aandacht op strategisch niveau.

Diensten versus producten

Het FB levert hoofdzakelijk diensten; de nadruk ligt wat minder op producten. Diensten hebben een aantal specifieke kenmerken die ze onderscheiden van producten, te weten:

- Een dienst is niet tastbaar
- Een dienst kan niet opgeslagen worden
- Diensten zijn van inconsistente kwaliteit
- Een dienst wordt op hetzelfde tijdstip en op dezelfde locatie geproduceerd en geconsumeerd
- Een dienst is uniek en kan maar eenmalig geleverd worden

Doordat een dienst geleverd wordt door mensen, verschilt de ervaring van de klant per contactmoment. Normen en richtlijnen dienen dan ook toegepast te worden om het gedrag van dienstverleners enigszins te standaardiseren. Een procedure betreffende het aanvragen van een bezoekerspas voorkomt zodoende willekeur van de receptionist bij het toelaten van mensen tot de gebouwen. De ervaring kan nog beter gestandaardiseerd worden indien ook een receptieprotocol (maximale wachttijd, gewenste aanspreekvorm, hulpvaardigheid, etc) opgesteld en nageleefd wordt.

Het belang van mensen in dienstverlening wordt nog eens benadrukt door de samenstelling van de marketingmix van diensten:

- Participanten (de medewerker en de klant)
- Proces (de procedures, systemen, richtlijnen, en beleidskaders op basis waarvan de dienst verleend wordt)
- Fysiek bewijs (de uitstraling van het kantoor, de gehanteerde middelen, et cetera)
- Product

- Prijs
- Plaats (de plaats waar de dienst verleent wordt, het distributiebeleid)
- Promotie

De marketingmix bestaat uit variabelen die beïnvloed dienen te worden om klanttevredenheid te genereren. De mix dient evenwichtig, samenhangend en homogeen samengesteld te worden. De klant zal bijvoorbeeld niet accepteren dat het FB voor een broodmaaltijd in het bedrijfsrestaurant € 15 doorbelast. De prijs schept immers een andere (hogere) verwachting bij de afnemer. Diezelfde prijs wordt wel geaccepteerd als de broodmaaltijd uitgeserveerd wordt in een privé lunchkamer tijdens belangrijk overleg.

Overigens is het FB niet geheel vrij in het samenstellen van de marketingmix. Men dient zich te conformeren aan door de Raad van Bestuur vastgestelde strategische beleidskaders en richtlijnen (beleid, budget, prijs, kwaliteit). Omdat het hier vooral de “harde” variabelen betreft, zal de marketing zich voornamelijk op beïnvloeding van de zachte variabelen (proces, participanten, promotie, plaats) concentreren.

Om succesvol te zijn dient de marketingstrategie, de marketingdoelstellingen en de onderliggende marketingmix aangepast te worden aan de specifieke omstandigheden waaronder het FB opereert. Deze omstandigheden worden vastgesteld middels een interne analyse van sterktes en zwaktes van het FB, en een externe analyse van kansen en bedreigingen. Dit wordt een SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities en threats) genoemd.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid wordt gegeneerd als de perceptie (ervaring) van de verleende dienst hoger is dan de verwachting van de dienst. Een negatief verschil tussen verwachting en perceptie ontstaat als gevolg van de volgende oorzaken:

1. Onvoldoende en/of verkeerde informatie en interpretatie: het management neemt de behoeften van de klant verkeerd waar of de behoeften van de klant worden niet op hun juiste waarde geschat. De beleidsontwikkeling gebeurt meer op basis van interne overwegingen dan dat men marktconform opereert.
2. Gebrekkige beleidsontwikkeling: het vertalen van klantbehoeften in beleid, normen, en richtlijnen gebeurt niet goed. Het beleid is meestal geformuleerd in financiële doelstellingen, terwijl kwaliteit/klanttevredenheid in kenmerken en eigenschappen wordt vastgelegd.
3. Gebrekkige uitvoering: de dienstverlening wordt door het personeel niet uitgevoerd conform het opgestelde beleid, de normen en richtlijnen. Dat komt veelal voort uit een gebrek aan discipline, coördinatie en motivatie. Ook kunnen richtlijnen te vaag zijn en dus te veel ruimte overlaten voor een eigen interpretatie door de medewerker.
4. Reclame belooft meer: middels communicatie wordt het verwachtingspatroon van de klant onrealistisch hoog opgeschroefd.

De klant evalueert zijn tevredenheid met de verleende dienst langs de volgende vijf dimensies:

- Betrouwbaarheid: de mate waarin aan verwachtingen wordt voldaan, dan wel afspraken worden nagekomen
- Responsiviteit: de bereidheid om klanten te helpen en het gemak waarmee de klant de leverancier kan bereiken
- Zekerheid: het gevoel en de benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener

- Empathie: het inleven in de klantsituatie en de zorg om de klant
- Tastbare elementen: de uitstraling van de tastbare elementen van de dienst

Deze vijf dimensies geven als het ware de aspecten weer die achter het oordeel van de klant liggen. Zij geven samen zijn subjectieve oordeel, zijn beleving van de dienst weer.

Klantverwachtingen

Klantverwachtingen worden beïnvloed door een groot aantal factoren. Deze factoren zijn niet altijd (in even sterke mate) te beïnvloeden door de dienstverlener. Ook zijn ze soms dubieus, verschillen ze van klant tot klant en per tijdstip. Het is dan ook van belang om te onderkennen dat 100% klanttevredenheid nooit bereikt zal worden, hoewel dat uiteraard een nobel streven is!

Klanten hebben een gewenst niveau en een adequaat niveau van verwachtingen. Tussen deze twee niveau's ligt een gebied (de tolerantiezone) waarbinnen de geleverde dienst als neutraal ervaren wordt. Als de ervaring (perceptie) van de klant omtrent de geleverde dienst lager ligt dan het adequate niveau, dan zal de klant ontevreden zijn. Indien de ervaring echter boven het gewenste niveau uitstijgt, dan wordt tevredenheid met de geleverde dienst ervaren. De bandbreedte van de tolerantiezone varieert per verleende dienst, per klant, en per dimensie van de dienst (wachtijd, prijs, persoonlijk contact, et cetera). Dit maakt het voor de facilitaire medewerker lastig omdat onduidelijk wordt wat van hem verwacht wordt. Het gevolg kan zijn dat hij de voorschriften niet meer zo nauw neemt. Een klant in een klein pand met één toilet heeft weinig geduld als de afvoer is verstopt. Een klant in een groot gebouw daarentegen heeft meer geduld doordat zich daar meerdere toiletgroepen bevinden. Moet het FB nu voor beide locaties verschillende responstijden aanhouden? En zal dit probleem door de medewerker van de facilitaire service desk desondanks niet toch als "urgent" behandeld worden als de klant in het grote gebouw daar expliciet om vraagt?

Klantperceptie

Hoe de klant een verleende dienst ervaart bepaalt, in combinatie met zijn eerdere verwachting van de verleende dienst, of een klant tevreden is of niet.

De klant ontvangt tijdens elk klantcontact een beeld van de dienstverlenende organisatie. Dit klantcontact bepaalt ten dele de klanttevredenheid en zijn bereidheid om nogmaals gebruik te maken van de dienstverlener.

Het fysieke bewijs van dienstverlening zijn tastbare elementen die klant gebruikt om de dienst te evalueren. Denk hierbij aan:

- Het uiterlijk en de kleding van de facilitaire medewerker die de dienst verleent
- De manier waarop andere klanten overkomen
- Gebruikt gereedschap, toegepaste software en gehanteerde formulieren
- Attributen zoals koffie in een kopje in plaats van een bekertje, een luxueus ingerichte overlegruimte
- Et cetera

Het imago van de dienstverlener heeft ook invloed op de perceptie van de klant. Een positief imago bewijst zijn waarde als buffer tegen een negatieve perceptie als gevolg van een onjuist geleverde dienst.

Tenslotte geeft de prijs van de dienst een indicatie af aan de klant wat hij mag verwachten; dit heeft ook invloed op zijn perceptie.

De perceptie van de dienst is samengesteld uit de ervaren kwaliteit, de relatieve waarde van de dienst voor de klant (ervaren voordelen in relatie tot de betaalde prijs, de benodigde tijd en energie) en de klanttevredenheid (de kwaliteit van de dienstverlening, de kwaliteit van het product, de prijs, de specifieke situatie en de persoonlijkheid van de klant).

Communicatie

Een belangrijk instrument van marketing is communicatie. Indien communicatie ontbreekt zal het FB geen inzicht krijgen op de klantverwachtingen en –ervaringen. Ook zal het management van verwachtingen en ervaringen gebrekkig verlopen zonder communicatie. Tevens zal het FB geen klantrelatie kunnen onderhouden zonder communicatie. Daarnaast vindt implementatie van klantgerichte plannen, richtlijnen, normen en procedures niet plaats indien hierover niet adequaat gecommuniceerd wordt met de facilitaire medewerker. Tenslotte dient communicatie ook om de mening van de klant continue op alle niveau's van het FB door te laten klinken. Het vormt op deze wijze de aanjager voor klantgericht gedrag.

Bij dienstencommunicatie gaat het primair om het voeden van zekerheid, ofwel het tastbaar maken van het ontastbare. De communicatiemiddelen van het FB dienen daarop afgestemd te worden. Te denken valt aan de volgende middelen:

- Producten- en Diensten Catalogus
- Facilitaire Service Desk
- Service Level Agreements
- Het Facilitair meerjarenplan
- Nieuwsbrieven en brochures
- Een ideeënbus
- Publicatieborden
- E-mail en de FB intranetsite
- Overleg met klanten en medewerkers
- Persoonlijke communicatie van het management
- Et cetera

Ook is interne communicatie met de facilitaire medewerker erg belangrijk. Voor de eigen medewerkers zal om te beginnen mede met behulp van communicatie een nieuw extern perspectief moeten worden gecreëerd dat inspireert, motiveert en daardoor mobiliseert.

Marketingdoelstellingen Facilitair Bedrijf

Nu duidelijk is wat van marketing verwacht mag worden, en wat de belangrijkste strategische kaders zijn waarbinnen het FB opereert, kunnen de specifieke doelstellingen vastgesteld worden. Het FB wil, met de implementatie van marketingbeleid, de volgende drie doelstellingen behalen:

1. Facilitaire medewerkers opereren vanuit een klantgerichte mentaliteit
2. Het FB heeft een positief imago als interne dienstverlener
3. De klant is tevreden over de facilitaire dienstverlening

Deze doelstellingen dienen SMART gemaakt te worden zodra een nulmeting uitgevoerd is (zie onderstaand stappenplan).

Korte termijn versus lange termijn

Wij moeten reëel zijn in onze verwachtingen. Een klantgericht FB zal niet van de ene op de andere dag te realiseren zijn. Ook zullen er vele sceptici naar onze inspanningen kijken, om deze vervolgens (negatief?) te willen beïnvloeden. Ook dit veranderingsproces hanteert dus het motto “twee stappen vooruit, één stap terug”. Het afbreukrisico zal echter wel geminimaliseerd worden door het voeren van een tweesporenbeleid: het realiseren van quick-wins op korte termijn, maar tegelijkertijd het toewerken naar een strategisch kader voor de lange termijn. De realisatie van successen op korte termijn, en de communicatie daarover, heeft als voordeel dat medewerkers en klanten gemotiveerd worden om een positieve houding aan te nemen ten aanzien van de gewenste verandering. Uiteraard dienen de quick-wins vervolgens ingepast te worden in een strategisch kader. Immers, de facilitaire medewerker én de klant hebben behoefte aan een gewenst toekomstig beeld van de organisatie om de onderliggende activiteiten in dat kader te kunnen plaatsen (het bekende stipje aan de horizon).

Het hiernavolgende stappenplan concentreert zich dan ook rond de realisatie van quick-wins en de implementatie van marketingbeleid.

Tot slot

Het vaststellen van, en het conformeren aan de uitgangspunten van marketingbeleid door het MT is van groot belang voor het welslagen van het veranderingsproces. Het MT dient zich namelijk medeverantwoordelijk te voelen voor de totstandkoming van een klantgericht FB. En, zoals al eerder gezegd, dit houdt in dat óók het MT klantgericht gedrag vertoont.

De belangrijkste uitgangspunten zijn als volgt:

- Wij moeten een klantgericht (en dus marktconform) FB worden!
- De behoeften en wensen van de klant gelden dan ook als uitgangspunt van alle activiteiten van ons FB
- Wij, de leden van het MT, hebben een voorbeeldfunctie, en wij zullen dan ook continue klantgericht gedrag tentoonspreiden
- Het FB stelt middelen (budget, tijd, mensen, bevoegdheden, et cetera) ter beschikking om de soll-situatie te bereiken

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.