

Abstract

Antwerp (93) and Tourism

Traditionally, city tourism has always been strongly interwoven with the cultural dimension and cultural history of our cities. From a tourist point of view, the mega-event "Antwerp Cultural Capital of Europe" is, therefore, of great significance. This contribution tries to clarify in which way. Culture, however, is perhaps the main but certainly not the only aspect of tourism in Antwerp. This is argued by means of an analysis of tourism supply and demand. From this analysis, it appears at the same time that Antwerp holds a leading position in the Flemish tourism market. In economic terms, this importance is translated in an overall employment effect (including indirect and induced effects) of more than 5,000 jobs. Tourism thus can contribute to the strengthening of the local economic carrying power, at least provided that a market-oriented tourism strategy is developed. Such a strategy is presently lacking.

Bruno Rouffaer *

Dienstverlening in de horeca Een holistische visie

De dienstensector is zo ruim en heterogeen geworden dat het begrip "dienst" aanleiding geeft tot verwarring. In dit artikel willen wij aantonen dat dienst in de horeca, als deel van de dienstensector, geen fragmentarisch en immaterieel of ontastbaar begrip is, maar veeleer moet worden gezien als een totaalbegrip, bestaande uit verschillende componenten, waarbij het geheel meer is dan de som van die componenten. De klantervaart en evalueert de dienst vanuit een globale visie en zijn honger moet zowel fysiek als emotioneel worden gestild.

I. Inleiding

De dienstensector is geëvolueerd naar een sterk heterogeen conglomeraat van allerhande bedrijven. Dit heterogene karakter maakt het volgens bepaalde auteurs (o.a. Shelp, Gershuny) des te moeilijker, zometer onmogelijk, om eenstemmigheid en klaarheid te vinden omtrent het begrip "dienst". Daarenboven bestaat de neiging, wanneer het begrip "dienst" ter sprake komt, daar onmiddellijk karakteristieken aan te koppelen die moeilijk te vatten of onjuist blijken en die bijgevolg om verduidelijking vragen: ontastbaar, immaterieel, tijdelijk, niet stockeerd enz.

Het ligt in onze bedoeling enige klaarheid te scheppen in wat onder "dienst" kan worden verstaan in de horecasector. Het doel van een concept is juist iets te typeren en naar gemeenschappelijke kenmerken te zoeken om het af te bakenen.

* International Marketing and Management Dynamics (IMD), Brussel; Vrije Universiteit Brussel, TESA

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1992/3, pp. 533-559

We willen eerst nagaan welke definities tot op heden gehanteerd worden en zullen niet nalaten hier enige kanttekeningen bij te plaatsen. Wanneer we de bestaande definities en omkaderingen op de horecasector toepassen, zal het ons mogelijk zijn een eigen conceptueel model af te leiden. Wij zijn tevens de mening toegedaan dat dit model ook voor andere subsectoren van de dienstensector kan opgaan. We vertrekken echter van de horecasector, daar dit ons onderzoeksterrein is.

Deze subsector bestaat uit hotels, restaurants en cafés. Ook hier kan duidelijk gesteld worden dat er een grote verscheidenheid bestaat. Tussen b.v. een Hilton en een hotel aan het Noordstation in de "rosse" buurt van Brussel is er een hemelsbreed verschil. Tussen een excellent mosselhuis in een dorp en Comme Chez Soi eveneens. Nochtans hebben al deze bedrijven, hoe verscheiden ook, een aantal karakteristieke gemeen waarvan de voornaamste "dienst" is. In een bepaalde omgeving wordt door de dienstverlener aan de klant een bed, drank en/of maaltijden aangeboden.

De horecasector wordt tevens getypeerd door voornamelijk kleine bedrijven. De klant staat in rechtstreeks contact met het personeel en in de meeste gevallen werkt de "patron" mee in het bedrijf. Deze "driehoeksverhouding" is zeer typisch, doch in het kader van dit artikel zullen we daar niet verder op ingaan, tenzij dan met het oog op de dienstverlening en de kwaliteit van de dienst.

Wij willen in dit artikel aantonen dat dienst geen fragmentarisch of losstaand element is van het horecaproduct, maar veeleer het globale veld overbrugt van wat de horeca-onderneming aanbiedt en wat door de klant ervaren wordt. Tot slot willen we aantonen dat dienst niet zo on tastbaar is als wordt verondersteld, wel integendeel, en dat dienst veel eer een samenspel is, een symbiose van verschillende componenten. Wij zijn ervan overtuigd dat binnen de dienst als totaalconcept, de uiteindelijke dienstverlening, het eigenlijke contact tussen de klant en de dienstverlener het cruciale moment is, "the moment of truth", van het hele dienstproces.

II. Definities van "dienst"

Wanneer we de literatuur doornemen, vinden we weinig eenstemmigheid omtrent een definitie van dienst. De voornaamste oorzaak hiervan is niet het heterogene karakter van de bedrijven of personen die dienst verlenen, maar eerder de immaterialiteit die dienst zou typeren. Zo definieerde Smith diensten in *The Wealth of Nations* in 1776 reeds als: "(...)

services, which generally perish in the very instant of their performance, do not fix or realize themselves in any vendible commodity and seldom leave any trace or value behind them, for which an equal quantity of service could afterwards be produced". Hiermee was de basis gelegd voor verder denkwerk dat zich in het begin van deze eeuw doorzette met de economische theorieën van Fisher en Clark. Ook zij beschouwden diensten als "tertiair, residuair" en moeilijk te vatten.

In de jaren zestig kwam Fuchs tot de bevinding dat een allesomvattende definitie quasi onmogelijk was, gelet op de complexiteit en de heterogeniteit van de sector. Wat was er ondertussen gebeurd? Wegens externalisatie- en specialisatieprocessen werden meer en meer activiteiten afgestoten die eerder deel uitmaakten van de secundaire, verwerkende industrie. We denken hier aan research and development, boekhouding, marketing, onderhoud, ... bedrijfsdepartementen die later een grotere autonomie zouden kennen (zie o.a. Vilroxx).

Het probleem, vanuit classificatiestandpunt, was dat men deze bedrijvigheden wel ergens moest onderbrengen. Aangezien het hier in wezen gaat om activiteiten die een dienst verstrekken aan de bedrijven, werden zij gemakshalve geassocieerd onder de "tertiaire sector": "(...) There remains an important residual which we may describe for convenience as service industries" (Clark, blz. 375). Al gauw werden bedrijvigheden zoals financiële verrichtingen, persoonlijke, publieke en distributiediensten onder dezelfde noemer geplaatst.

Een klare definitie en een dito classificatie brengen dan ook vrij vlug veel problemen met zich mee en een algemene consensus zou toch niet kunnen worden gevonden (Shelp, blz. 215).

Een definitie uit diezelfde periode is die van het Committee on Definitions of the American Marketing Association: "Services are activities, benefits and satisfactions which are offered for sale or are provided in connection with the sales of goods" (Riddle, blz. 11). We krijgen hier reeds een aanduiding voor een dynamischer aanpak van het begrip. Diensten kunnen vanuit dit opzicht in verband worden gebracht met goederen. Maar ze worden nog steeds gezien als oppositioneel ten opzichte van materiële producten. In deze context blijft een dienst een immaterieel karakter behouden.

In de jaren zeventig wordt dienst als een "spel" tussen mensen beschouwd, al dan niet met goederen. Voor Bell ligt het fundamentele karakter van een dienst in het persoonlijk karakter, de "face-to-face"-relatie tussen de dienstverlener en de dienstontvanger. In deze context

worden diensten beschouwd als immaterieel, onstoffelijk, niet permanent, gecreëerd door mensen voor mensen en slechts te verbruiken op het ogenblik van produktie (Gershuny, blz. 88). Voor Gershuny zijn diensten maar verschillend van goederen als alternatieve mogelijkheden, alternatieve sociale arrangementen om aan behoeften te voldoen (Gershuny, blz. 57). Deze benadering van Gershuny is naar onze mening vrij fundamenteel. In essentie wijst hij op het feit dat er helemaal geen onderscheid hoeft gemaakt te worden tussen goederen en diensten, maar dat beide identieke produkten (de continuümgedachte?) zijn die geleverd worden aan een consument, ongeacht of deze nu fiscaal of intermediair is.

We voelen echter reeds duidelijk aan dat men op zoek is naar een betere bepaling van wat onder "dienst" moet worden verstaan. Maar de tegenstelling tussen dienst en goederen blijft bestaan. Een bijkomend probleem is het tijdelijk karakter. Men blijft vasthouden aan het feit dat een dienst geen blijvend karakter heeft en verdwijnt na de produktie, de levering. Belangrijk hierbij is wel dat Bell, en anderen, de "face-to-face"-relatie, het noodzakelijke interactieproces, aan de begripsbepaling toevoegen.

Marshall (blz. 62) gaat een stap verder en merkt op: "(...) Man cannot create material things. In the mental and moral world indeed he may produce new ideas: but when he is said to produce material things, he really only produces utilities or in other words his efforts and sacrifices result in changing the form or arrangement of matter to adapt it better for the satisfaction of wants. All that he can do in the physical world is either to readjust matter so as to make it more useful, as when he makes a log of wood into a table, or to put on the way of being made more useful by nature, as when he puts seed where the forces of nature will make it burst out into life". De mens produceert dus geen goederen, maar transformeert de bestaande realiteit met het oog op zijn behoeftenbevrediging. Het verschil tussen goederen en diensten is aldus niet fundamenteel.

Wat ons hier bezighoudt, is het mentale proces dat een nieuwe dimensie geeft aan de begripsomkadering. Het is dit mentaal proces, met name de subjectieve waarneembaarheid, die ons verder zal helpen om het begrip "dienst" te bepalen.

Uit diezelfde periode moet de toonaangevende auteur Levitt (blz. 41) vermeld worden. Hij stelt dat: "(...) there are no such things as service industries. There are only industries whose service components are greater or less than those of other industries. Everybody is in service".

Hiermee toonde deze auteur terecht aan dat men veeleer in termen van een "goods-service"-continuüm moet denken. Een gedachte die trouwens door o.a. Grönroos verder werd ontwikkeld en gestalte kreeg. Voor deze auteur liggen de meeste produkten (diensten en goederen) tussen de extremen (puur goed/ puur dienst) in. Dit gegeven is voor ons des te belangrijker, daar men in de literatuur meestal halsstarrig blijft vasthouden aan karakteristieken van dienstprodukten die veeleer bij extreme diensten thuishoren: dubbele immaterialiteit, ontastbaarheid, niet te vatten, gelijktijdige produktie en consumptie, ... We komen hier later uitvoeriger op terug bij de bespreking van ons model en de kwaliteit van de dienst.

In de jaren tachtig wordt dit subjectief gegeven door verscheidene auteurs verder gebruikt. Zo definieert The Bank of England in 1985 "dienst" als volgt: "Anything that could be bought or sold which changes the mental or physical condition of a person or of goods belonging to the consumer" (Pauli, blz. 33).

In 1986 komt Riddle tot een soortgelijke definitie en hij voegt daar de aspecten tijd, plaats en vorm aan toe, ook al blijft het voor deze auteur moeilijk om een allesomvattende definitie naar voren te schuiven.

Het is echter opvallend dat het ontastbare karakter naar het einde van de jaren tachtig opnieuw wordt gehanteerd: "those grunts of economic activity that you can't drop on your toes", schreef *The Economist* in 1987 (Pauli, blz. 33). En Nusbaumer (blz. 69): "services are acts of production which result in nonmaterial or intangible products of varying degrees of complexity, the latter being determined by the knowledge content of the production acts concerned".

Davidow en Uttal (blz. 35), tot slot, maken er weer een compleet vaag begrip van: "Wij verstaan onder service aan de consument alle eigenschappen, activiteiten en informatie die het vermogen van de consument doen toenemen om de potentiële waarde van een basisprodukt of -dienstverlening optimaal te benutten". Zij hanteren het begrip dienstverlening in de definitie. Hierdoor trachten zij dienst uit te leggen op basis van dienst zelf en dan zou er zo iets moeten bestaan als superieure dienstverlening en basisdienstverlening. Daarmee is het begrip dienst nog niet afgebakend, veeleer omzeild.

III. Op zoek naar dienst

Wat in de meeste pogingen tot definiëring opvalt, is dat men er van uitgaat dat diensten "on"-tastbaar, "im"-materieel zijn. Men zegt dus eigenlijk steeds wat iets niet is, niet wat het wel is. De fout die naar onze mening hierbij wordt gemaakt, is dat men geen onderscheid maakt tussen immaterialiteit en onzichtbaarheid. Daarenboven is het verkeerd uit te gaan van goederen om zo tot een definitie van dienst proberen te komen. Vanuit dit perspectief wordt gerefereerd aan een totaal gebrek aan perceptie, wat door Flipo (blz. 287) terecht wordt gezien als een verwarring tussen immaterialiteit en onzichtbaarheid. Deze verwarring is het gevolg van het feit dat men diensten vergelijkt met goederen en niet onderling. Zolang men diensten tegenover goederen stelt, zullen vage omschrijvingen zoals "heterogeen" en "immaterieel" gehandhaafd blijven. Wanneer men diensten onderling gaat vergelijken, dan wordt het al vlug duidelijk dat deze vage omschrijvingen geen enkel nut meer hebben.

Faes en Van Tilborgh hebben conceptualiserende en inventariserende inspanningen geleverd op het gebied van marketing van diensten. Deze auteurs ondersteunen de zienswijze omtrent het begrip "dienst", waarbij men zelfs moet spreken van een "dubbele" immaterialiteit, met name een fysische en een mentale immaterialiteit. Deze dubbele immaterialiteit wordt tevens onderschreven door Bilsen en Bracke (blz. 426 e.v.), die zich hierbij baseren op o.a. Bateson, Eiglier en Langgaard. Zij nuanceren echter door te stellen dat dienst "moeilijk" mentaal kan worden voorgesteld, waardoor zij impliciet deze karakteristiek op losse schroeven zetten. Het feit als zou het volgens deze auteurs vrijwel onmogelijk zijn zich iets in te beelden dat per definitie geen fysische vorm heeft, is een karakteristiek die niet alleen geldt voor diensten. Ook bepaalde goederen kan men zich niet op voorhand inbeelden of testen op hun kwaliteit: groenten in blik, een parfum, wijn in een fles, ... Ik kan mij echter wel voorstellen wat ik van een Mouton Rothschild van 1978 of van een Chablis van 1989 verwacht, en een klant verwacht dat uit een blik "doperwtjes" geen boontjes te voorschijn komen. Van een BMW worden eveneens prestaties verwacht die niet met die van een Trabant te vergelijken zijn. De mentale voorstelling, het imaginaire als het ware is dus even sterk aanwezig bij goederen als bij diensten. De zogenaamde immaterialiteit is voor ons dan ook geen exclusief kenmerk van diensten en is dus in menig opzicht niet van toepassing op de horeca.

Wanneer men daarenboven, in navolging van o.a. Gummesson en Grönroos, weet dat veel diensten gepaard gaan met goederen of in sommige gevallen zelfs voornamelijk via goederen worden ondersteund en verleend, dan wordt het naar onze mening nog moeilijker om aan dit puur immaterieel karakter te blijven vasthouden. Andere auteurs, zoals Mc Callum en Edvardsson, wijzen op het belangrijke feit dat klanten wel degelijk de dienst mentaal kunnen vatten. Wie naar een restaurant, hotel of café gaat, heeft volgens Mc Callum (blz. 91) een beeld, een "script", een "template" waarop hij zich baseert om de dienst te ervaren en te evalueren (cfr. infra). Wanneer daarenboven een klant iets *niet* ontvangt, beseft hij volgens Edvardsson maar al te best wat hij normaal zou hebben moeten ontvangen. Zijn "critical incident method" is hiervan een uitgesproken voorbeeld (cfr. infra). Noch voor diensten, noch voor goederen koopt men een "kat in een zak".

Van een goed kan in de meeste gevallen gezegd worden dat het tastbaar is. Men kan het aanraken, proeven, ruiken, zien en horen. Van een dienst kan evengoed bewezen worden dat hij tastbaar is. De tastbaarheid is echter niet een zintuiglijke, maar een mentale tastbaarheid, ook al is dit vanuit een materieel standpunt "moeilijk" te vatten. Het wordt daarenboven nog moeilijker om de ontastbaarheid en de immaterialiteit te blijven handhaven in een definitie, als men weet dat – en meer specifiek in de horeca – voldoende voorbeelden kunnen worden aangehaald waaruit blijkt dat de geleverde dienst wel degelijk zintuiglijk waarneembaar is. Voeding en drank zijn één voorbeeld, de conciërge die u uw theatertickets overhandigt, is een tweede voorbeeld. De muziek in het restaurant is een derde voorbeeld. Een kelner die een klant op een onvriendelijke wijze behandelt en daardoor niet aan het verwachtingspatroon van deze laatste tegemoet komt, is een vierde.

De tastbaarheid of ontastbaarheid van goederen én diensten moet naar onze mening dus sterk gerelativeerd worden. Het is trouwens deze zogenaamde immaterialiteit die bij menig avant-garde auteur zoals o.a. Edvardsson, Gummesson en Klaus meer en meer de overhand krijgt wanneer men spreekt over kwaliteit van diensten. Metaforen, epifomenen, of met andere woorden, de subjectieve dienstelementen staan voor hen centraal in het hele dienstverleningsproces. Wij sluiten ons daar graag bij aan. Dienst is voornamelijk sociabiliteit en dit is duidelijk te vatten door de consument.

Langgaard (in Faes en Van Tilborgh, blz. 74) introduceerde in dit verband het bekende begrip "servuctiesysteem", dat alle voor de klant zichtbare elementen van de dienstverlening omvat. Voor ons maken de epifomenen van de dienst hier integraal deel van uit.

Onlangs werd door Business Travel een enquête verricht, waaruit duidelijk bleek dat de zakenman (-vrouw), naast de lokatie van het bedrijf, de kwaliteit van de dienst, verleend door het personeel, als topprioriteit beschouwt voor de keuze van een hotel. Zo werd b.v. Hilton in Brussel 17de geplaatst op de ranglijst van de 20 beste hotels ter wereld. Beweren dat dienst mentaal niet vatbaar zou zijn, gaat dus niet op. De Hilton-klant weet dat maar al te best.

We kunnen in de voorgaande definities ook de zogenaamde tijdelijkheid weerleggen. Een levensverzekering is als dienst van een verzekeringsmaatschappij permanent aanwezig. Softwareprogramma's zijn een ander voorbeeld. Wat zou de hardware (algemeen beschouwd als een goed) trouwens zijn zonder de software (algemeen als een dienstprodukt beschouwd)? Een ander voorbeeld is onderwijs. Als onderwijs een dienst is aan een bevolking, dan zou het inderdaad jammer zijn, mocht elke student na de ontvangst van de dienst, alles vergeten. Of, om het met de woorden van Smith te zeggen: "perish at the very instant moment".

Om terug te keren tot ons studieveld: mocht de aangename ervaring in een restaurant meteen vergeten worden, dan zou geen enkele restauranthouder een vaste cliënteel kunnen opbouwen. De ervaring blijft nagalmen, wordt voortverteld en is dus niet tijdelijk, maar krijgt een permanent, gestockeerd karakter. Het opbouwen van de vaste cliënteel zal er uiteindelijk moeten toe bijdragen dat elke stoel, elk bed wordt bezet, zodat de onderneming op volle kracht kan draaien. Het reservatieboek van de restauranthouder of de hotelier is in sé de opgebouwde voorraad.

Een ander axioma dat bij dienstdefinities telkens weer opduikt, is de gelijktijdigheid (en dus lokale gebondenheid) van productie en consumptie. Ook daar zetten we vraagtekens bij. Een traiteur produceert en stockeert zijn goederen en verkoopt (transporteert!) deze slechts aan een klant nadat die een bepaalde bestelling heeft geplaatst. Vroeger was in dit soort van horecabedrijf de productie inderdaad gekoppeld aan de directe bestelling/consumptie van de klant. Traiteurs werkten dag en nacht om de productie klaar te krijgen voor de consumptie. Vandaag stellen we echter vast dat, dankzij de vooruitgang van de keukentechnologie (b.v. het vacuümkoken), de productie tot veertien dagen op voorhand kan geschieden en dus gestockeerd kan worden. Een hotelkamer die enige tijd op voorhand gereserveerd wordt, is een ander voorbeeld. Grote bedrijven hebben trouwens vooraf duidelijke afspraken gemaakt met hoteliers om op jaarbasis een aantal kamers voor hun klanten of personeel te reserveren. De productie, bij insiders bekend

als de "mise-en-place", kan dus voor 90 % van tevoren geschieden. Het eigenlijke dienstverleningsproces, wat ook wel de functionele dienst wordt genoemd, geschiedt wel hic et nunc, maar dat gaat ook op voor de verkoop van goederen. Een wagen moet aanwezig zijn in de verkoopruimte.

Ook in andere dienstondernemingen zouden we massa's voorbeelden kunnen citeren waarbij de productie en de consumptie van de dienst duidelijk gescheiden zijn. Günter Pauli zal hier als co-auteur van ons boek over diensten in België verder op ingaan. We kunnen echter nu reeds stellen dat gelijktijdige productie en consumptie nog slechts voor een beperkt aantal diensten opgaat. Dit gegeven nog als een volwaardige algemene karakteristiek van diensten beschouwen, lijkt ons vandaag, voor een dynamische heterogene sector die de dienstensector is, niet meer op te gaan en achterhaald.

Er zijn dus voldoende voorbeelden aan te halen waaruit blijkt dat dienstprodukten gelijksoortig kunnen zijn met goederen. Het onderscheid tussen goederen en diensten vervaagt en heeft aldus in menig opzicht geen belang meer. De uitspraak van Gershuny is dan ook terecht, als hij stelt dat diensten slechts alternatieve sociale arrangementen zijn om aan bepaalde behoeften te voldoen (cfr. supra). Binnen de horeca-industrie wordt het nog moeilijker om het onderscheid aan te houden, omdat men in deze sector een geheel van produkten aanbiedt die zowel goederen als diensten kunnen worden genoemd. Wanneer een kelner een dienst verleent, levert hij in se goederen: voeding en drank. Wanneer een kelner goederen levert, verleent hij in se een dienst: informatie, communicatie, show, sfeer enz.

IV. Dienstcomponentenmodel: het "G.O.S."-dienstmodel

Uit wat voorafging, blijkt dat de verlening van diensten in de horeca-industrie (en dit is uiteraard ook toepasselijk op vele andere dienstbedrijven) in veel gevallen gepaard gaat met goederen en dat veel goederen geleverd worden met de hulp van dienstactiviteiten. Wat aan de klant wordt aangeboden, valt niet altijd als een zuiver goed of als een zuivere dienst te bestempelen. Beide liggen op een continuüm van zuiver fysiek vatbaar tot zuiver psychisch vatbaar produkt. Deze termen vermijden duidelijk en bewust te arbitraire woorden zoals "materieel" en "immaterieel" of "tastbaar" en "ontastbaar". Naar onze mening is een duidelijke grens tussen een goed en een dienst niet meer te trekken. Belangrijk is dat de behoeftenhonger van de consument moet worden gestild, en dit kan zowel op fysiek als op psychisch vlak zijn.

Dit brengt ons terug tot de grondgedachte die is geformuleerd door Gershuny (cfr. infra): diensten en goederen zijn slechts alternatieve arrangementen om aan behoeften te voldoen. Een ware definiëring van het begrip lijkt in deze context overbodig te worden.

Uit dit alles mag blijken dat er, wanneer het begrip "dienst" in de horeca gehanteerd wordt, naar onze mening steeds drie elementen terugkomen. We vertrekken hierbij van het idee, ondersteund door o.a. de Swedish Service School (cfr. infra), dat dienst een totaalconcept is en dat een eerder holistische visie zich meer en meer opdringt. Dit trachten we te verduidelijken in wat volgt.

A. Objectieve dienstelementen

Vooreerst kunnen we een aantal dienstelementen groeperen die voor de dienstontvanger objectief (zintuiglijk of expliciet zo men wil, zie hiervoor o.a. Riddle, Grönroos, ...) waarneembaar zijn: zoals b.v. de plaats, de omgeving, de mensen die de dienst verstrekken ... Ook de hulpmiddelen om de dienst te verlenen ressorteren hieronder: b.v. het parkeerterrein, het kader van het restaurant, de decoratieve elementen, de kleding van de dienstverleners, planten, tafels, stoelen, bestekken, ... Deze elementen zijn weliswaar niet onontbeerlijk, maar toch maken ze integraal deel uit van het beeld dat de klant zich vormt wanneer hij een dienstervaring in een horecazaak heeft beleefd. Deze elementen vormen eigenlijk het antwoord op de vraag "hoe" de dienst wordt verleend. Het moet echter duidelijk zijn dat wij met de term "objectief" bedoelen dat het zintuiglijk (expliciet) waarneembare elementen zijn die, weliswaar na vaststelling, op een subjectieve wijze (impliciet) door de consument zullen worden benaderd en geïnterpreteerd.

Een voorbeeld kan ons standpunt verduidelijken. Net zoals een auto met drie wielen zal een tafel met drie poten evenmin geapprecieerd worden door een klant in een restaurant. Een plant die op sterven na dood is, vormt een ander objectief element. Deze elementen kan de klant van tevoren waarnemen, mentaal begrijpen en hij kan ze zich voorstellen. Van borden en glazen wordt verwacht dat ze schoon zijn, van de tafel dat ze stabiel is, van de kelner dat hij netjes gekleed is, van de toiletten dat ze hygiënisch zijn, ...

Iedereen, van Levitt tot Edvardsson, is het er over eens dat deze elementen duidelijk controleerbaar zijn door het management en dat deze niet het wezenlijke verschil uitmaken tussen goederen en diensten. In ons model (zie figuur 2) stellen we deze objectieve omgevingsvariabe-

len voor door de cirkel "O". Voor de eerder wiskundig aangelegde lezers willen we stellen dat het hier veeleer om een visuele kwalitatieve voorstellingswijze gaat en we niet specifiek een kwantitatief meetbaar model nastreven. We volgen hierbij de redenering van Edvardsson, die stelt dat er te veel variabelen in het spel zijn om die in een of ander kwantitatief model te plaatsen (cfr. infra).

B. Subjectieve dienstelementen

Ten tweede kunnen we een aantal subjectieve dienstcomponenten in overweging nemen. Riddle noemt dit de impliciete elementen. Het zijn deze dienstelementen die de klant psychologisch kan waarnemen (en zelf ook weer kan uitstralen): de communicatie tijdens de interactie tussen klant en dienstverlener, het imago, de sfeer die rond een dienst of produkt wordt geschapen, de reclame, de status die ermee gepaard gaat, ... Deze subjectieve dienstcomponenten spelen een cruciale rol. In de marketingliteratuur worden deze elementen terecht de "core"-elementen van de dienstverlening genoemd. Deze socio-psychologische elementen hebben een symbolisch-imaginaire functie en bieden eigenlijk het reële antwoord op de vraag "waarom" iemand zich al dan niet een dienst (of uiteraard ook een goed) aanschafft. Levitt noemt ze de metaforen van de dienst. Klaus heeft het eerder over de epifenomenen van de dienst.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. De statussymboliek die een luxe-restaurant uitstraalt, is in menig opzicht belangrijker dan zijn utiliteitsprincipe. Het "m'as-tu-vu"-element b.v. is belangrijker dan het eten zelf. Zo hecht de klant in een restaurant ook veel belang aan de personen rondom hem. Het rollenspel dat de klant in dit opzicht ontwikkelt (zie o.a. Barrington en Olson), is een belangrijke factor waarop het dienstpersoneel moet inspelen. De rituelen en symboliek die gehanteerd worden tijdens deze interacties en die een bevestiging impliceren van de algemeen aanvaarde waarden van een gemeenschap, werden reeds uitvoerig behandeld in de literatuur, onder andere door Goffman (1967 en 1971).

Lovelock heeft gewezen op het belang van deze dienstelementen in wat hij "high-contact" bedrijven noemde: bedrijven waar de interactie tussen dienstverlener en dienstontvanger direct en noodzakelijk is om de dienst te verlenen. Dat de horeca hieronder valt, staat buiten kijf. Naarmate het horecabedrijf meer luxe uitstraalt, zal het subjectieve element geactiveerd worden en zal het dienstverleningsproces persoonlijker

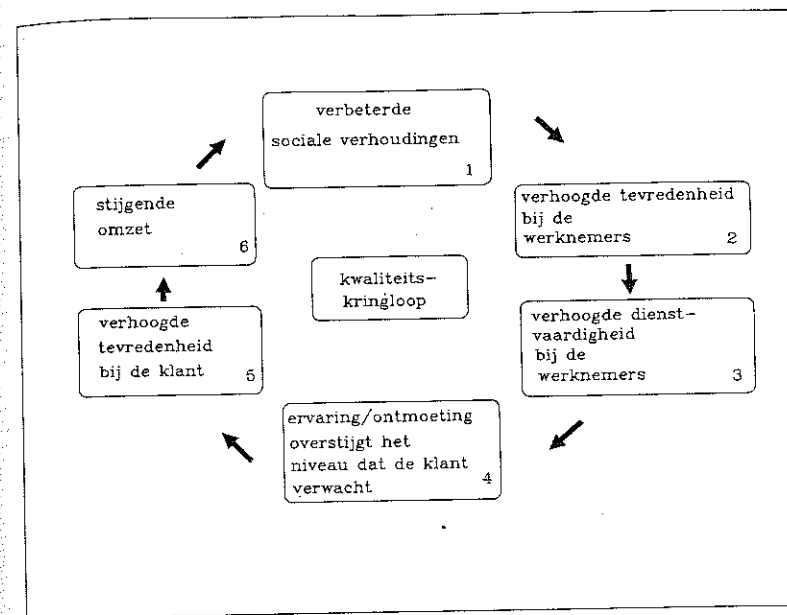
en intenser verlopen. In "low-contact" bedrijven zullen zij een ondergeschikte rol vervullen, daar de dienst voornamelijk door een goed geleverd wordt en de aanwezigheid van de klant niet noodzakelijk is (b.v. transportbedrijven, intermediaire diensten enz.).

Binnen deze "core"-elementen kan vervolgens nog een onderscheid worden gemaakt tussen perifere, eerder rationele dienstelementen en "core"-emotionele dienstelementen. Rationeel in de zin van "dit behoort tot het basispakket wat de consument verwacht", emotioneel in de zin van "dit is wat als extra wordt beschouwd". Onderzoek van o.a. Bitner et al. heeft duidelijk uitgewezen dat deze onverwachte meer-(of minder-)acties juist doorslaggevend kunnen zijn voor de consument.

Wij zijn de mening toegedaan dat, binnen deze subjectieve dienstcomponenten, de directe dienstverlening door het personeel in het horecabedrijf dé sleutel tot succes zal zijn voor de toekomst. Wij leggen hierbij de nadruk op de "sociale verhoudingen" tussen de werkgever en de werknemers: de wijze waarop de externe sociale verhoudingen (via cao's e.d.) vertaald worden in interne verhoudingen, die hun weerslag hebben op de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, op leiderschap enz. Het zal in de jaren negentig de achillespees van de dienstonderneming worden. Meer en meer beschouwt men het personeel als de "interne consument". In figuur 1 maken we duidelijk wat de voordelen kunnen zijn van een gedegen intern strategisch personeelsbeleid. Auteurs zoals o.a. Vandermerwe, Davidow en Uttal, Edvardsson stellen terecht dat de dienstonderneming van morgen zeer veel aandacht zal moeten schenken aan het personeel dat met de klant in contact komt. Dit wordt de cruciale strategische successleutel.

Wie aandacht schenkt aan zijn personeel en aldus goede arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden creëert, zal minder absentisme kennen, minder verloop, minder ziekteverzuim en een verhoogde graad van tevredenheid. Dit resulteert in een verhoogde klantgerichtheid, waardoor de dienstervaring van de klant het verwachtingsniveau overstijgt. Het "extraatje" aandacht (cfr. Bitner), zo essentieel in het dienstverleningsproces, kan er weer af. De meer-tevredenheid resulteert in een positieve mond-tot-mondreclame, meer (terugkerende) cliënteel, met een omzetstijging als resultaat. Deze kwaliteitskringloop is de resultante van een verhoogde interne personeelsstrategie. Onderzoek (Heskett, blz. 78) heeft uitgewezen dat er een verband bestaat tussen een naar binnen gerichte strategische visie op dienstverlening, kwaliteitsbewaking, en succes van de onderneming. Vooral in die bedrijven waar er een "high-contact" relatie is tussen dienstverlener en de consument. Schematisch kunnen we dit verloop als volgt voorstellen.

Figuur 1
Interne personeelsstrategie



In het kader van onze studie is deze kwaliteitskringloop, en meer bepaald de sociale verhoudingen, fundamenteel. Het is de dienstverlener in het horecabedrijf die in grote mate de tevredenheid van de klant bepaalt. Deze werknemer zit in een zeer specifieke arbeidssociologische situatie: tussen klant en werkgever, m.a.w. in een driehoeksverhouding. Het horecabedrijf is in de meeste gevallen een kleine onderneming, zodat de verhoudingen tussen de drie betrokken partijen zeer direct zijn. Deze, naar onze mening eerder "problematische" driehoeksverhouding zorgt ervoor dat de werknemer, om de term van Lewis te gebruiken, een "tryadic worker" is. Dit in tegenstelling tot de werknemer uit de verwerkende industrie, die geen direct contact heeft met de klant en als zodanig veeleer als een "dyadic worker" kan worden getypeerd.

Wij zijn van mening dat de relatie tussen de werkgever en de werknemer, met name de sociale verhoudingen (cfr. infra), bepalend is voor de wijze waarop de werknemer diensten zal verlenen. En deze dienstverlening maakt de essentie uit van de subjectieve component van het dienstproduct. De naar binnen gerichte strategie ontbreekt echter in

menig opzicht in de horecasector. De horecasector wordt eerder getypeerd als een "perifere" sector, juist omwille van sociaal moeilijke verhoudingen. Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden zijn niet bijster rooskleurig te noemen. Davidow en Uttal (blz. 111 e.v.) verwoorden de relatie die tussen management en personeel in de hotelsector heerst als volgt: "veel cynische managers beschouwen hun 'front-line' personeel als kanonnevoer, (...) toch zijn deze arbeidskrachten vaak de verschoppelingen van de bedrijfsgemeenschap, de laagste in de pikorde, (...) in het algemeen is de service in de Amerikaanse hotels een nachtmerrie." Dat het allemaal zo'n vaart loopt, lijkt wat overdreven, maar als ook Hotrec, de Europese horeca-werkgeversfederatie, aan de alarmbel trekt en stelt dat het imago van de horeca moet worden opgekrikt, stemt dit inderdaad tot nadenken.

Bij de bespreking van de dienstkwaliteit zullen we op het subjectieve element uitvoeriger terugkomen, te meer daar een aantal auteurs er nogal uiteenlopende en controversiële versies op nahouden. Terwijl de Amerikaansgezinden opteren voor een industrialisatie- en deshumaniseringsproces van "high-contact" bedrijven (cfr. Levitt) ten voordele van de standaardisatie en dus controleerbaarheid, opteren anderen, eerder aanleunend bij de Zweedse school (o.a. Edvardsson, Klaus), voor het activeren van de subjectieve elementen; volgens hen moet technologisering (de technische dienst) gepaard gaan met humanisering (de functionele dienst). In ons model (zie figuur 2) stellen we dit voor met de cirkel "S", die al deze subjectieve variabelen groepeert.

C. Goederen

Het verlenen van dienst gaat in de horeca dikwijls gepaard met het leveren van goederen. Hier ligt de nadruk op het utiliteitsprincipe. In marketingkringen wordt hiermee de periferie bedoeld: het antwoord op de vraag "wat" iemand koopt. Diensten die voornamelijk via goederen worden geproduceerd, worden (zie o.a. Lovelock) beschouwd als diensten met een "low-contact" karakter: de interactie met de dienstontvanger is niet primordiaal om de dienst te kunnen verlenen. In de horeca kunnen we deze kenmerken terugvinden in de massaconsumptiebedrijven: fast food is voornamelijk produkt- en niet dienstgeoriënteerd. Er is geen uitgesproken, laat staan gepersonaliseerde, "face-to-face"-relatie. In "high-contact" bedrijven spelen de subjectieve elementen een primordiale rol. Het arbeidsintensief karakter van menig luxe-bedrijf toont dit aan.

De goederen kunnen in het dienstverleningsproces als hulpvariabelen worden getypeerd. Zij zijn al dan niet noodzakelijk, afhankelijk van het soort van dienst. In de restaurants, meer specifiek in het Westen, wordt de nadruk al te dikwijls gelegd op de goederen. Men spreekt van de "Franse keuken", de "Belgische keuken"... Wanneer men er de grote gidsen op naslaat (Michelin, Lemaire en Gault Millau), wordt het aantal punten, vorkjes of sterren dat een bedrijf kan krijgen, voornamelijk bepaald door de aangeboden keuken.

Interessant in dit verband is dat in het Verre Oosten het accent eerder op de subjectieve elementen wordt gelegd. Barsky en Dittmann ontwikkelden in dit verband een nieuwe theorie, de "S"-theorie, gebaseerd op de oosterse stijl van dienstverlening in landen zoals Korea, Japan, Thailand. Zij gaan er van uit dat in het Westen de laatste twintig jaar te veel het accent werd gelegd op technologische innovaties en produktverbetering en dat te weinig aandacht werd geschonken aan de eigenlijke dienstverlening of interactie tussen klant en personeel.

Wanneer de oosterse dienststijl gecombineerd wordt met de Europese kookkunst, zou dit inderdaad tot een betere "globale" dienstverlening kunnen leiden in de industrie (Barsky en Dittmann, blz. 93). In ons model (figuur 2) stellen we dit aspect van de dienst voor als de cirkel "G". Het onderscheid met "O" moet duidelijk zijn. Met "G" bedoelen we de basis van het horecabedrijf: voeding, drank en een bed.

D. Een conceptueel "G.O.S."-model

Op basis van de voorgaande theoretische beschouwingen en rekening houdend met de drie voorgaande basiscomponenten, kunnen we dienst als volgt omschrijven: de dienst die een klant in een horecazaak ervaart en ontvangt, is het resultaat van het globale samenspel tussen objectieve en subjectieve elementen, waarbij in de meeste gevallen goederen betrokken zijn. Een dienstprodukt in de horeca moet dus vanuit een multidimensionele hoek benaderd worden. Deze benadering heeft niet de pretentie om een definitie te zijn. Integendeel, wat we willen aantonen, is dat men een eerder holistische visie moet hanteren wanneer men over dienst praat in de horecasector, en zelfs in menige andere sector waar de lijn dienst/goed niet meer duidelijk te trekken valt. We leunen hier het dichtst aan bij wat Klaus en Czepiel onder dienst verstaan: het is een complexe configuratie van fysieke, gedragsmatige, psychologische en vele andere interveniërende variabelen die in rekening moeten worden gebracht en waarbij veel begeleidende verschijnselen, epifenomenen genaamd, niet in een of ander kwantitatief model onder te brengen zijn (cfr. kwaliteitsmodellen). Ook naar Ed-

vardsson (blz. 4) gaat onze voorkeur uit: dienst moet eerder gezien worden als een procesgeoriënteerd, holistisch proces. Zijn analytisch model is gebaseerd op zowel een culturele als een multidimensionele en een dialectische basis. Daarenboven stelt hij, en dit is ook voor ons essentieel, dat elke dienstonderneming uniek is. Standaardisatie lijkt dan quasi uitgesloten en elke onderneming moet als een aparte case-study geanalyseerd worden.

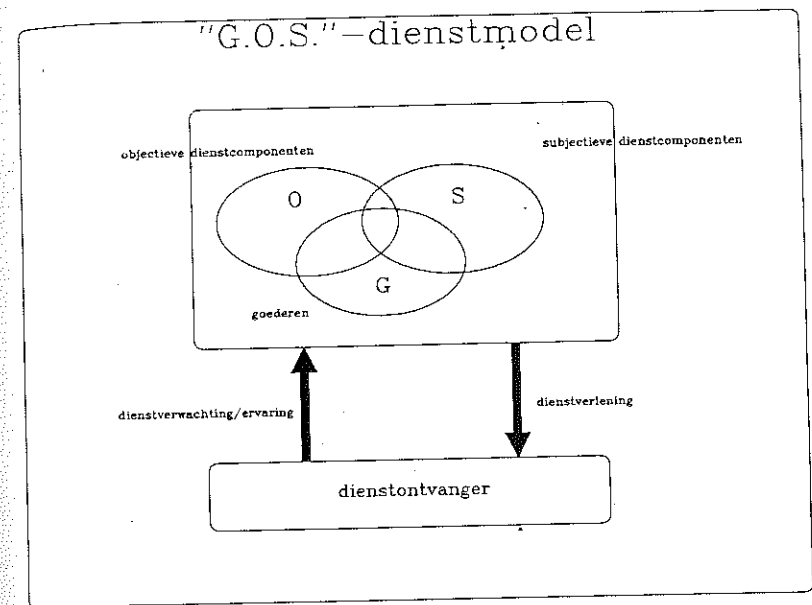
Wat binnen elke onderneming wel degelijk kan worden gestandaardiseerd, geïndustrialiseerd zoals o.a. Levitt zegt, is het hele "a priori"-productieproces. Vanaf het eerste contact verwacht de klant een flexibele en gepersonaliseerde dienst en dit kan niet gebeuren door machines zoals Levitt stelt. Zijn "industriële" dienstvisie heeft hij het scherpst als volgt verwoord: "How can things be designed so we can use machines instead of people, (...) instead of thinking about better and more training (...) they will think about how to eliminate or supplement them" (blz. 52). Met andere woorden: get rid of the people and the system runs well. In deze optiek wordt, omwille van de controleerbaarheid van de kwaliteit van de dienst, het subjectieve element zoveel mogelijk, zonet totaal uitgesloten. Levitt staft zijn theorie trouwens o.a. op basis van de fast-foodsector en meer bepaald McDonald's. Zonder afbreuk te willen doen aan het succes van McDonald's kan men moeilijk verwachten dat een bruiloft of een Valentijnsavond met een Big Mac bezegeld wordt. Zulke klanten wensen duidelijk meer dan "rationele" dienst (cfr. supra). We komen hier op terug bij de bespreking van de dienstkwaliteit.

Het begrip "tijd" hebben we vervolgens bewust uit onze omschrijving weggelaten. Zoals we aantoonde, kan een dienst zowel een tijdelijk (b.v. de actie zelf) als een permanent (de gestockeerde informatie om trent de ervaring) karakter hebben.

Dienst is een "activiteit" omdat het een dynamisch proces is. In menig "high-contact" bedrijf wordt de dienst op het ogenblik van verlening (we maken een onderscheid met de voorproductie) geproduceerd en geconsumeerd, waarbij de dienstontvanger, als "naïeve werknemer", mee aan dit dynamisch proces participeert (zie o.a. Barrington en Olson).

Schematisch kunnen we dit dynamisch proces als volgt visualiseren.

Figuur 2
Het "G.O.S."-model



Uit figuur 2 blijkt dus dat de kwaliteit van de dienst niet alleen wordt bepaald door de keuken, maar tevens door de objectieve omgeving waarin de klant zich bevindt en de wijze waarop de dienstverlening geschiedt. Op grond van situationele factoren, gekoppeld aan de culturele achtergrond- en ervaringsfactoren, zal de klant de dienst vanuit een bepaalde invalshoek benaderen en evalueren. Hierbij kan het accent gelegd worden op één van de drie componenten, alsook op een combinatie van verschillende componenten.

Voor de dienstverlener is het vanuit dit standpunt belangrijk te weten wat het verwachtingspatroon van de klant is; dit vergt een gedegen inzicht in het socio-psychologisch handelen van de mens, dat zich voor het bedrijf reflecteert in een marktsegmentatie. Op basis hiervan kan de dienstverlener dan een specifiek aangepast dienstmodel aanbieden. Zo zal in "low-contact" bedrijven het accent eerder liggen op de objectieve variabelen en de goederen: technologische innovaties in de keuken moeten het de dienstverlener, b.v. een fast food outlet, mogelijk maken de klant snel en efficiënt een produkt te leveren. De cirkels G en O overlappen elkaar omdat in de horeca de goederen in een specifieke omgeving worden opgediend. In "high-contact" bedrijven, daarente-

gen, zal het accent verschoven worden naar de subjectieve elementen en de goederen. In dit verband wijst men (o.a. Dev en Olson; Romm) op het "theatrale rollenspel" dat door de dienstverlener moet worden ontwikkeld. Hochschild (blz. 5) spreekt over "emotionele" arbeid; het produkt is "sociabiliteit". De horeca-industrie moet dus niet alleen de fysieke maar ook de emotionele honger van de klant stillen.

Vandaar dat wij een overlapping zien tussen G en S. De kelner kan het bord voor de klant "gooien" ofwel het vriendelijk met een "smakelijk eten" neerzetten. G en S zijn hier onafscheidelijk met elkaar verbonden. Dienst is dus vanuit dit standpunt een totaalconcept, waarbij G, O én S, afhankelijk van het bedrijf, de situatie e.d. (cfr. infra), op een bepaalde wijze door de klant zullen worden benaderd.

Dit model is naar onze mening tevens toepasbaar op goederen. In se koopt men geen wagen. Men koopt het aureool of de metafoor die ermee verbonden is. Zoniet zou elke wagen (technisch) identiek kunnen zijn. In die zin kan gerust worden gesteld dat een wagen even "tastbaar" of "ontastbaar" is als een restaurant.

De kwaliteit van de dienst is dus in de horeca (en ook in andere dienst-bedrijven) afhankelijk van een hele set variabelen. In een volgende paragraaf willen we daar verder op ingaan.

E. Dienstkwaliteit

Over kwaliteit in de dienstensector is reeds veel en divers geschreven. Er is o.a. het werk van Sasser, dat de nadruk legt op het niveau van de dienst, dat een resultante is van de combinatie van de verschillende dienstelementen. Hij wees terecht op het onderscheid tussen het dienstproduktieproces en het dienstverleningsproces. Daarop voortbouwend is er de groep auteurs, waaronder Shostack en Levitt, die een industriële visie op de dienst (vooral de produktieprocessen) ondersteunen. Wanneer men het dienstproduktieproces analytisch uit elkaar haalt en elke stap grondig analyseert, kan men tot een kwalitatief (of moeten we eerder kwantitatief zeggen?) betere dienst komen. Zij zijn eerder voorstander van een technologisering van de dienst, waarbij de humane factor zoveel mogelijk moet vermeden worden, aangezien dit het onzekere en moeilijk controleerbare element is in het hele proces van dienstontwikkeling.

Meer recent echter krijgen we de groep van auteurs zoals Berry, Para-

suraman en Zeithalm, die dienst vanuit een globale visie trachten te benaderen. Het "servqual"-model is daarbij het bekendste, alsook het "servuction"-model van Eiglier en Langeard. Men poogt hierbij de kwaliteit van de dienst te kwantificeren en de gevaarzones van kwaliteitsverlies aan te duiden via een "gap"-analyse.

De snel opkomende Zweedse "service-school" (Edvardsson, Gummesson, Grönroos, ...), daarentegen, legt voornamelijk het accent op de interdependentie tussen de verschillende facetten van dienst. Daarbij worden de socio-psychologische componenten van de "face-to-face"-interactie tussen klant en dienstverlener centraal gesteld. Het eigenlijke moment van de waarheid ("the moment of truth"; als uitspraak geïntroduceerd door Normann in 1983) is volgens deze groep niet in eenzijdige kwantitatieve modellen te vatten. Standaardisatie en technologisering zijn niet van primordiaal belang om de kwaliteit van de dienst te kunnen bepalen. Zo moet er voor Gummesson een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen technische en functionele dienstkwaliteit. De functionele kwaliteit heeft betrekking op wat wij de subjectieve componenten van de dienst genoemd hebben en waarbij vanuit een holistische visie vertrokken moet worden. Bij Shostack en Levitt wordt een structureel model aangeboden, waarbij de holistische dynamische en multidimensionale visie uit het oog wordt verloren en de nadruk op de technische functie van de dienst komt te liggen. Door alles in "blueprints" te willen opsplitsen en dan op een Taylor-Fordiaanse manier te industrialiseren en te technologiseren, ontwijkt men de kern van de zaak, met name de uiteindelijke ontmoeting met de klant. Deze laatste standaardiseren, wat zich veel in Amerikaanse horecabedrijven afspeelt, is niet wat een Europese klant verlangt: hij wenst spontane en gepersonaliseerde dienst, waarbij de nodige dosis flexibiliteit aan de dag wordt gelegd. Het verlies aan controle wordt ruim gecompenseerd door de verhoogde kwaliteit van persoonlijke service.

Edvardsson (blz. 431 e.v.) is zich terdege bewust van het risico dat dit inhoudt, maar legt eveneens de nadruk op de functionele kwaliteit van de dienst en vertrekt daarbij vanuit de "critical incident"-methode. Hij sluit aan bij Parasuraman en Levitt als deze stellen dat er reeds vroeg in het dienstproduktieproces "gaps" kunnen waargenomen worden. Dienst is niet, en terecht, te limiteren tot het uiteindelijke dienstverleningsmoment zelf. De klant ziet echter alleen wat er zich voor hem afspeelt (de "front" service in tegenstelling tot de "back" service) en is zich slechts bewust van wat hij "normaal" verwacht (zie figuur 3) wanneer hij iets *niet* ontvangt. Op deze "kritische momenten" is dienstkwaliteit al dan niet gerealiseerd en dit blijft in het geheugen van de klant "gestockeerd".

Voor Gummesson (blz. 434) is het imago van de dienstonderneming bepalend voor zowel de verwachting als de ervaring van de klant, waarbij de nadruk ligt op de "relationele kwaliteit": het "front-line" personeel en de communicatie tijdens de dienstverlening.

Volgens Berry (blz. 6) zien marketingmensen dikwijls over het hoofd dat de belangrijkste marketing manager de "front-liner" is en moet deze over de nodige vrijheid beschikken om de dienst aan de klant te kunnen verlenen. Te veel industrialisering, standaardisering en "by the book"-politiek werkt inflexibiliteit in de hand. Als het bedrijfsmanagement de juiste bedrijfscultuur overbrengt, gekoppeld aan een verbeterde interne personeelsstrategie, waardoor het gedrag van de werknemer beter geleid wordt, zal deze laatste een optimale dienst verstrekken.

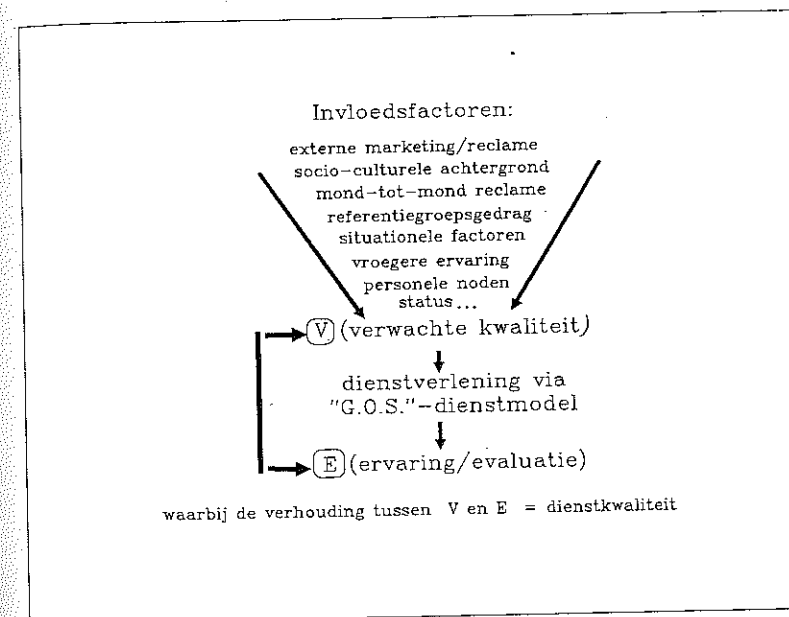
Naarmate de informatie-inhoud van het dienstproduct complexer wordt, moet de dienstverlening meer gepersonaliseerd zijn. Met andere woorden, een McDonald's of Quick legt het accent op industrialisatie en technologie, waarbij de hamburger een beperkt informatiegehalte heeft, een Villa Lorraine legt het accent op de persoonlijke dienstverlening omdat het aangeboden een hoog en complex informatiegehalte heeft. Voor beide bedrijven mondt dit uit in een verhoogde kwaliteit. In het eerste geval ligt het accent op rationaliteit, efficiëntie en snelheid ("G" en "O"), in het andere geval wordt het accent verschoven naar de emotionaliteit, de beleving, het culinaire genot ("G", "O" én vooral "S").

In dit verband stelt Grönroos (blz. 11 e.v.) dat alle technische processen tot net voor het contact perfect dezelfde kunnen zijn bij verschillende bedrijven. Geïndustrialiseerd tot in de kleinste details. Het verschil in kwaliteit zal niet hier liggen. De succesfactor ligt in de functionele dimensie, met name de subjectieve dienstcomponenten: de interactie tussen koper en verkoper bepaalt in grote mate de kwaliteit van de dienst. Voor eventuele "objectieve" problemen is trouwens een technische oplossing te vinden. Een zieke plant kan worden vervangen, stoelen kunnen worden aangepast, het kader kan worden verbeterd ... Ook de goederen kunnen een technische verbetering ondergaan die de kwaliteit ten goede komt. Zo is "convenience food" beter dan blik en heeft de vacuümtechniek een ware revolutie teweeggebracht in de keuken ...

Het belangrijkste moet de uiteindelijke klantgerichtheid zijn. De functionele kwaliteit, zoals door de klant ervaren, is en blijft volgens

Grönroos (blz. 11), en menig ander, de cruciale factor. We stelden reeds vroeger dat de consument zich op basis van een aantal variabelen een beeld vormt van de dienst die hij wil kopen of verbruiken. De consument vertrekt dus quasi nooit vanuit een vacuüm. In figuur 3 stellen we dit voor door een set factoren die een invloed uitoefenen op de verwachting. Naarmate de consument een groot ervaringsveld zal hebben, zal het eisenpakket ook toenemen. De verwachtingen kunnen dus hoog gespannen zijn en afhankelijk daarvan zal de consument een bepaalde kwaliteit van de te verlenen dienst verwachten. Mc Callum (in Czepiel, blz. 91) zegt in dit verband dat de klant over "scripts" en "templates" beschikt. De klant heeft een basisverwachtingspatroon. De dienstverlener zal dan (of zou) een dienst (moeten) aanbieden op basis van dit verwachtingspatroon, dat hij via de marktstudie kent (of zou moeten kennen).

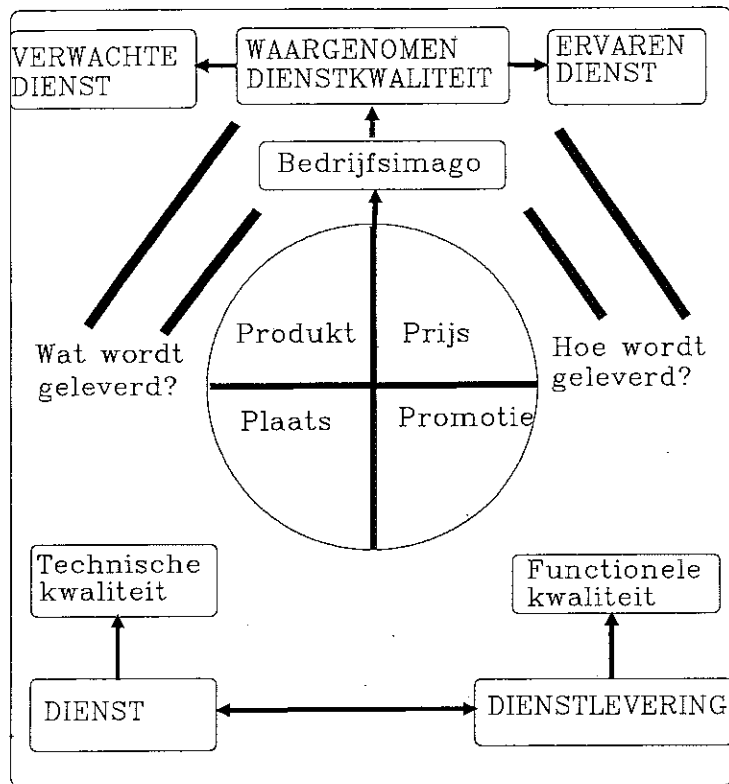
Figuur 3
Invloedfactoren



Gewapend met deze voornamelijk subjectieve voorkennis zal de consument de arena van de horeca betreden en zal de waargenomen dienstkwaliteit een verhouding zijn tussen verwachte en ervaren dienst.

Het basismodel van Grönroos (aangepaste versie uit Van Tilborgh, blz. I.6.2-04) maakt dit duidelijk.

Figuur 4
Basismodel van de ervaren dienstkwaliteit



Stemt de verwachting overeen met de ervaring, dan kan men spreken van een normale dienstkwaliteit. Overstijgt de ervaring de verwachting, dan kan worden gesteld dat men een dienst heeft ontvangen die boven het verwachtingspatroon uitstijgt (cfr. Bitner). Wordt de verwachting daarentegen niet ingelost, dan is de kwaliteit minder en dit resulteert in een negatieve perceptie omtrent het geleverde product (cfr. Edvardsson). Slechts in de laatste twee gevallen wordt dit door de klant expliciet vastgesteld (cfr. supra).

We kunnen dus stellen dat de consument gewapend is met een geheel van factoren die zowel het verwachtingspatroon als de uiteindelijke ervaring ondersteunen. Het wordt duidelijk dat dienstverlening zeer complex is en dat het moeilijk is om met mathematische zekerheid te kunnen stellen dat deze of gene factor meer invloed uitoefent op de beslissing en beoordeling van de consument. Normann noemt het beslissingsmoment het cruciale moment in het hele dienstverleningsproces: "the moment of truth" (in Heskett, blz. 78). En dit is een proces dat voor de klant erg tastbaar en – erg belangrijk – stockeerbaar is in zijn geheugen. De aard van de tastbaarheid is echter van een andere orde en mag naar onze mening niet worden gezien als oppositioneel ten opzichte van fysiek tastbare producten. Zolang men dit blijft doen zal men in de impasse blijven. Spontane vriendelijkheid, aanpassingsvermogen aan de wensen van de klant, een juiste communicatie gekoppeld aan een gedegen professionalisme en een opgebouwde reputatie blijven de hoekstenen van een goede dienstkwaliteit. Men mag industrialiseren zoveel men wil en in een "perfect" kader ("O") een zeer hoogstaand kwalitatief en/of culinair product ("G") afleveren, maar als het "front-line" personeel de klant onheus behandelt, weinig behulpzaam is of gestandaardiseerde oppervlakkige en onpersoonlijke praatjes verkoopt ("S"), zal dit het imago van het horecabedrijf schade berokkenen.

Het unieke van elk horecabedrijf is de combinatie van de drie elementen zoals ze door ons naar voren zijn geschoven. En dit is geldig voor een self-service, een klein landelijk hotel, een fast food of een gastronomisch restaurant. Elk bedrijf zal de drie componenten met het oog op het gekozen marktsegment zelf moeten invullen. Of, zoals Edvardsson zegt, elk bedrijf is een case-study.

Besluit

We zijn vertrokken van de eerste, meer algemene definities over "dienst", waarbij het immateriële, het ontastbare en het tijdelijk onstockeerbare karakter centraal stonden. Naarmate de economische activiteiten complexer werden en de sector heterogener, heeft men ingezien dat een andere benadering zich stelselmatig opdrong. Terwijl de eerste definities inspeelden op het classificatieprobleem, evolueerde men snel naar definities die gecreëerd werden met het oog op behoeftenbevrediging van de dienstontvanger. Uiteindelijk lijkt de essentie te draaien rond de verandering die de dienstactiviteit teweegbrengt bij de ontvanger van de dienst of van de goederen. Vanuit dit standpunt hebben we aangetoond dat een dienst weliswaar in vele gevallen onzicht-

baar kan zijn, maar dat die onzichtbaarheid veeleer refereert aan een subjectieve tastbaarheid: het reële antwoord op de vraag waarom iets wordt gekocht. Daarnaast spelen objectieve componenten een rol: het antwoord op de vraag hoe een dienst wordt verleend, verpakt. Ook kunnen goederen worden gebruikt om de dienst te produceren, te verlenen en te consumeren: het antwoord op de vraag wat geleverd wordt. De drie vooropgestelde hoofdcomponenten zijn meestal aanwezig tijdens het dienstverleningsproces in de horeca en staan als zodanig in symbiose tot elkaar. Vanuit dit perspectief lijkt het ons dat dienst minder abstract, "im"-materieel of "on"-tastbaar is dan tot hiertoe werd beschouwd.

De evolutie binnen de horecasector wijst in een richting die tot nadenken stemt. Technologische innovaties in de keuken (Palmer), flexibilisering van de arbeidsfactor (Vilroxx) en andere tendensen zoals pragmatisch onderwijs in deze sector, wijzen erop dat nog te veel het accent wordt gelegd op het stillen van de fysieke honger van de klanten. De sociale verhoudingen in deze sector zijn daarenboven niet bijster aangenaam te noemen (lange arbeidstijden, stress, lage lonen, ...), zodat de "front-liner" weinig gemotiveerd is om aan de emotionele honger van de klant tegemoet te komen. Het horecamanagement vertoont daarenboven alle typische kenmerken van de klassieke kmo-er: patriarchaal en fraterneel leiderschap waarbij er, gezien het arbeidsintensief karakter, weinig plaats is voor personeelsbeleid en financieel management. De driehoeksverhouding management-klant-personeel is dan ook veeleer de resultante van een compromis tussen in se conflictuerende partijen.

Tot slot hebben we aangetoond dat de klant een eigen interpretatiefilter heeft om de kwaliteit van de geleverde dienst te beoordelen. Hij handelt hiervoor een aantal criteria, waardoor hij gewapend is om de dienstverlening te beoordelen. Zoals blijkt, wordt veel belang gehecht aan de subjectieve dienstcomponenten en zodoende is in "high-contact" bedrijven, zoals de horeca, dienstverlening in eerste instantie een zaak van interpersoonlijke contacten. We hebben dan ook gesteld dat deze interactiedynamiek voornamelijk afhankelijk is van de wijze waarop de sociale verhoudingen hun vertaling krijgen in een intern strategisch personeelsbeleid. Met verbeterde arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, gekoppeld aan een gedegen bedrijfscultuur en managementstijl, zal de kmo-er in de horecasector van morgen beter gewapend zijn om zijn onderneming succesrijk te maken én te houden.

De laatste twintig jaar hebben we ons te veel gericht op de "technologi-

sering" van de dienst. De humane factor werd daarbij verwaarloosd. Het moment van de waarheid bevindt zich vóór de schermen en niet erachter.

Bibliografie

- BARRINGTON, M.N. en M.D. OLSON, "Concept of Service in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, nr. 6, 1987, blz. 131-138.
- BARSKY, J.D. en S. DITTMANN, "Theory S: Total Customer Service", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, mei 1990, blz. 88-95.
- BERRY, L., "Services Marketing is Different", *Business*, mei-juni, 1980, blz. 24-29.
- BERRY, L., "Big Ideas in Services Marketing", *The Journal of Services Marketing*, vol. 1, nr. 1, Summer 1987, blz. 5-9.
- BILSEN, R. en G. BRACKE, "Karakterisering en ontwikkeling van de marketing voor diensten", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 4, jg. 1979, blz. 421-436.
- BITNER, M.J. et al., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, vol. 54, januari 1990, blz. 71-84.
- CLARK, C., *The Conditions of Economic Progress*, Macmillan, Londen, 1940.
- CZEPIEL, J.A., M.R. SOLOMON en C.F. SURPRENANT, *The Service Encounter*, Lexington Books, Toronto, 1985.
- DAVIDOW, W.H. en B. UTTAL, *De slag om de consument*, Veen, Antwerpen, 1990.
- DEV, C. en M.D. OLSON, "Applying role theory in developing a framework for the management of customer interactions in hospitality businesses", niet gepubliceerd ontwerp van artikel voor de *International Journal of Hospitality Management*, 1988.
- DUMOULIN, C., "Human Resources Management in Service Companies", niet gepubliceerde paper, Group ESC Lyon, I.R.E., Lyon Graduate Business School, 1990.
- EDVARDSSON, B., "Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies", *The Service Industries Journal*, vol. 8, nr. 4, oktober 1988, blz. 427-445.
- EDVARDSSON, B., "Quality in Services", *Chair in Service Management*, Vrije Universiteit Brussel, 5-6 februari 1990.
- EDVARDSSON, B. en B. GUSTAVSSON, "Quality in Services and Quality in Service Organizations: A Model for Quality Assessment", *Chair in Service Management*, Vrije Universiteit Brussel, 5-6 februari 1990.
- EIGLIER, P. en E. LANGEARD, "La qualité de services", *Revue Française du Marketing*, nr. 121, 1989/1, blz. 93-100.
- FAES, W. en C. VAN TILBORGH, *Marketing van diensten*, Kluwer, Antwerpen, 1984.
- FAES, W., "Characteristics of Services and Implications for Marketing", *Chair in Service Management*, cursus aan de Vrije Universiteit Brussel, 9 oktober 1989 - 10 maart 1990.

- FLIPO, J.P., "On the intangibility of services", *The Service Industries Journal*, nr.8, 1988, blz. 286-289.
- GERSHUNY, J.I. en I. MILES, *The new service economy: transformation of employment in industrial societies*, Praeger, New York, 1983.
- GERSHUNY, J.I. en I. MILES, *The Future of Service Employment in Europe*, EEC Fast Document nr. 43, 1983.
- GOFFMAN, I., *Interactional Rituals*, Pantheon Books, New York, 1967.
- GOFFMAN, I., *Relations in Public*, Penguin, Harmondsworth, 1971.
- GRÖNROOS, C., "Service Quality ... A Vital Marketing Tool: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", *Review of Business*, vol. 9, nr.3, Winter 1988, blz. 10-13.
- GUMMESSON, E., "Nine Lessons on Service Quality", *Total Quality Management*, februari 1989, blz. 83-87.
- HESKETT, J.L., "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, nr. 12, Autumn 1987, blz. 71-81.
- HOTREC, *White Paper: The 1992 Challenge for the Hotel, Restaurant and Café Industry*, 1990.
- KLAUS, P.G., "Quality Epiphenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face-to-Face Service Encounters", in: J.AZ. CZEPIEL et al., *The Service Encounter*, Lexington Books, Toronto, 1985.
- LEVITT, T., "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, vol. 50, nr. 5, september-oktober 1972, blz. 41-52.
- LEVITT, T., "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, mei-juni 1981, blz. 94-102.
- LEWIS, R.C., "The Measurement of Gaps in the Quality of Hotel Services", *International Journal of Hospitality Management*, nr. 6, 1987, blz. 83-88.
- LEWIS, R.C. en R.E. CHAMBERS, *Marketing Leadership in Hospitality*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
- LOCKWOOD, A. en P. JONES, *People and the Hotel and Catering Industry*, Cassell, Londen, 1984.
- LOVELOCK, C.H., ed., *Service Marketing*, Prentice-Hall, New York, 1988.
- MARSHALL, A., *Principles of Economics*, Macmillan, Cambridge, 1961.
- NUSBAUMER, J., *Services in the global market*, Kluwer, Boston, 1987.
- PALMER, J., "Automatic Food Service: The Meal of the Future?", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, mei 1983, blz. 63-70.
- PAULI, G.A., *Services: the driving force of the economy*, Waterlow, Londen, 1987.
- PARASURAMAN, A. et al., "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985, blz. 41-50.
- PARASURAMAN, A. et al., "Understanding, Measuring, And Improving Service Quality: Findings From a Multiphase Research Program", bijdrage voor een boek van S. W. Brown en E. Gummesson, eds., 1989.
- RATHMELL, J.M., "What is meant by services?", *Journal of Marketing*, nr. 29 (10), 1966, blz. 32-36.
- RIDDLE, D., *Service-led Growth: The Role of the Service Sector in World Development*, Praeger, New York, 1985.
- ROMM, D., "Restauration Theater: Giving Direction to Service", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, februari 1989, blz. 31-39.
- ROUFFAER, B. en P. TIMMERMANS, *Diensten in België: een gids doorheen de structuren van de self-service economie*, Berlaar, Pauli Publishing, 1992.
- SAUNDERS, C., *Social Stigma of Occupations*, Gower, Westmead, 1981.
- SHELPE, R.K., *Beyond Industrialisation: Ascendancy of the Global Service*, Praeger, New York, 1981.
- SHOSTACK, G.L., "Designing Services that Deliver", *Harvard Business Review*, vol. 62, 1984, blz. 133-139.
- SMITH, A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, ed. E. Cannan (Modern Library), New York, 1904.
- SPRADLEY, J.P. en B.J. MANN, *The Cocktail Waitress: Woman's Work in a Man's World*, Wiley & Sons, New York, 1975.
- VANDERMERWE, S. en M. CHADWICK, "The Internationalisation of Services", *The Service Industries Journal*, vol. 9, nr. 1, januari 1989, blz. 79-93.
- VAN TILBORGH, C., *Marketing voor diensten*, Kluwer, Deventer/Antwerpen, 1986.
- VILROKX, J., *Self-employment in Europe as a form of relative autonomy, significance and prospects*, EEC Fast Document, nr. 157, 1987.
- VILROKX, J. en B. ROUFFAER, "Dienstverlening in de Horecasector", *Officiële Horeca*, november 1990, blz. 4-8.
- ZEITHAML, V.A. et al., "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, blz. 33-46, 1985.
- ZEITHAML, V.A. et al., "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 52, blz. 35-48, 1988.

Abstract
Service in the Hospitality Industry
A Holistic Concept

Service industry nowadays has become so heterogeneous that the concept of "service" creates confusion. In this article we want to demonstrate that service in the hospitality industry, as a part of the service industry, is not a fragmentary and intangible concept but should, on the contrary, rather be regarded as a complete concept, consisting of several components. The customer experiences and evaluates service in a global manner and his hunger must be satisfied both physically and emotionally.