

# Afbakening van het terrein



### NA HET BESTUDEREN VAN DIT HOOFDSTUK KUN JE:

1. globaal uitleggen wat de operationsfunctie binnen een organisatie is;
2. uitleggen waarin dienstverlening zich onderscheidt van goederenproductie en wat daarvan de consequenties zijn voor de operationsfunctie;
3. uitleggen waarom het van essentieel belang is om je klant centraal te stellen bij het ontwerp van de operationsfunctie;
4. globaal toelichten hoe de operationsfunctie met andere managementtaakgebieden samenhangt;
5. uitleggen wat de groeiende invloed van online is op dienstverleners en hoe de verhouding tussen 'clicks and bricks' zich ontwikkelt;
6. uitleggen wat het belang van een goed georganiseerde operationsfunctie voor de dienstverlening is;
7. een overzicht geven van de dienstverlenende branches.

De titel van dit boek luidt: *Operationeel management in de dienstverlening*. Het ligt voor de hand om deze twee centrale begrippen eerst te definiëren en af te bakenen, voordat we er dieper op zullen ingaan. We introduceren daarbij tevens de werkwijze in dit boek, waarbij per hoofdstuk een interessante casus gepresenteerd wordt. Elke casus laat zien hoe de theorie die per hoofdstuk besproken wordt, in de praktijk werkt (of juist niet). We presenteren de casussen op [www.pearsonmylab.nl](http://www.pearsonmylab.nl). In de tekst wordt steeds aangegeven wanneer je de casus er het best bij kunt pakken.

## 1.1 Operationeel management

*Jaarlijks bezoeken duizenden mensen Disneyland. Het belangrijkste doel dat het themapark zich stelt is gasten de gelegenheid geven 'te ontsnappen uit de dagelijkse werkelijkheid'. Op het moment dat je als gast het park betreedt, stap je een andere wereld binnen. Een wereld waarin hotels in de vorm van kastelen je verblijfplaats zijn en waar je de tijd kunt vergeten in de modernste attracties. Bij*

*al die hotels en attracties tref je medewerkers van Disney aan. Zij zijn er volledig op gericht je het gevoel te geven dat je bijzonder bent. Dat doen ze alleen al door hun taalgebruik. Bij Disney spreekt men over 'gasten' (in plaats van over 'klanten'), een groep bezoekers wordt 'het publiek' genoemd en als je Disneymedewerkers zou vragen hoe ze hun baan vinden, dan zouden ze antwoorden dat ze geen 'baan' hebben, maar een 'rol vervullen'. Vraag een willekeurige medewerker van Disneyland waar je een attractie of hotel kunt vinden en die zal je er persoonlijk naartoe begeleiden. Als gast word je nooit aan je lot overgelaten. Het lijkt allemaal zo vanzelfsprekend. Medewerkers in een themapark die alle bezoekers heel consequent op dezelfde manier aanspreken, dezelfde opvatting over hun baan hebben en geen moment twifelen wanneer je hun hulp inroept, waarbij ook nog zal blijken dat ze feilloos hun weg in het park vinden. Maar het is helemaal zo vanzelfsprekend. Achter deze medewerkers gaat een omvangrijk apparaat schuil, dat hen in de gelegenheid stelt tegemoet te komen aan de wensen van iedere gast die ze treffen. Deze medewerkers van Disney, die in het hart van het park actief zijn, in directe interactie met de gasten, bevinden zich in de **operationsfunctie**.*

De operationsfunctie is het geordende geheel van die hulpbronnen die gewijd zijn aan de productie en levering van producten of diensten.

Dit deel van de organisatie kan echter niet in zijn eentje functioneren en heeft daarom veel relaties met overige functies in een bedrijf. Zowel de operationsfunctie als de overige functies noemen we in de theorie **management-taakgebieden**. In de praktijk is een organisatie vaak zo ingericht dat elk van deze managementtaakgebieden een zelfstandige afdeling vormt. Daarom zullen we in dit boek afwisselend spreken over afdelingen en managementtaakgebieden.

De medewerkers in het park hebben er bijvoorbeeld niets aan hoeven doen om de gasten Disneyland te laten vinden. De afdeling marketing heeft ervoor gezorgd dat de gast van het bestaan van Disneyland afwist. Ook heeft deze afdeling de gasten al op de hoogte gebracht van het feit dat er een bijzondere show of een mooi vuurwerk in het park te zien zal zijn. Dankzij de inspanningen van deze afdeling is de gast zo enthousiast geworden dat die bereid was een prijs te betalen voor een bezoek. Deze prijs is in intensieve samenwerking tussen de afdelingen marketing en financiën tot stand gekomen. Deze laatste afdeling heeft er bovendien (mede) voor gezorgd dat de hotels en attracties gebouwd konden worden; het is deze afdeling die de financiering ervan faciliteert.

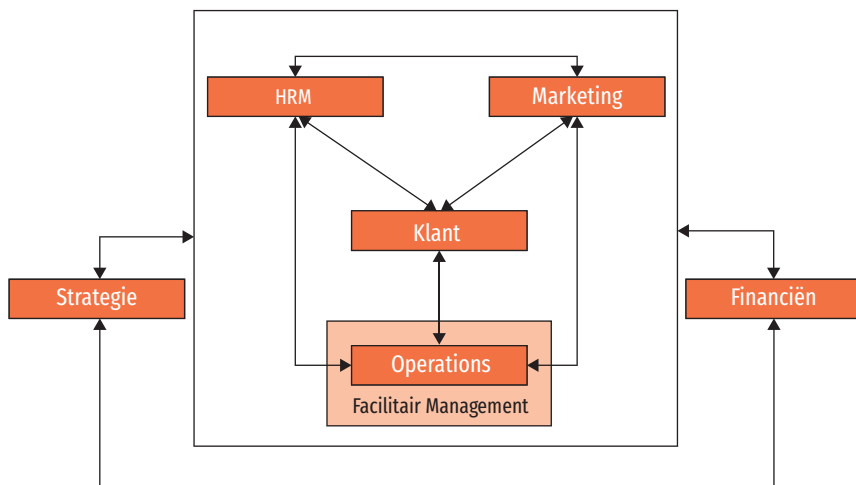
Een medewerker in de operations staat er niet alleen voor. Die heeft een grote groep enthousiaste collega's om zich heen. Zij hebben met elkaar gemeen dat

ze door een afdeling Human Resource Management geworven en geselecteerd zijn. Wanneer ergens nieuwe mensen nodig zijn of wanneer mensen een training nodig hebben, hoeven de medewerkers in het park zich daar niet druk om te maken. Ook dat wordt door deze afdeling geregeld.

Dankzij de afdeling facilitair management staan de gebouwen mooi in de verf, werken de ICT-voorzieningen en worden de gebouwen alle dagen spic en span gemaakt door de schoonmakers. De keuzes voor personeel, gebouwen en systemen, de wijze van marketing en de prijsstelling zijn zodanig samengesteld dat ze passen bij de positie die Disneyland wil hebben in de markt. Deze is verwoord in de strategie. En als al die onderdelen werken en goed op elkaar aansluiten, levert dat geld op. De afdeling financiën is ingericht om dat geld te beheren en de balans tussen kosten en opbrengsten te bewaken.

Alle medewerkers in het park hebben nog iets gemeen: ze zijn allemaal aan het werk voor de gast. Het maakt daarbij niet uit of ze wel of niet in het zicht van de gast werken. Succesvolle dienstverlenende organisaties zorgen ervoor dat zowel de medewerkers in zogenaamde frontstage functies (zichtbaar voor de klant) als de medewerkers in backstage functies (niet zichtbaar voor de klant) gedreven worden door het verzorgen van een optimale dienst. Dit is vooral belangrijk omdat het als dienstverlenende organisatie steeds moeilijker wordt om je te onderscheiden. Diensten lijken steeds vaker op elkaar. De klant heeft daarnaast steeds meer mogelijkheden om diensten met elkaar te vergelijken en is bij het afnemen van een dienst niet meer gebonden aan grenzen; het internet maakt het hem mogelijk diensten van over de hele wereld af te nemen. In het keuzeproces blijkt dat de dienst die het best bij de waarden van een klant past, de voorkeur krijgt. Als dienstverlener is het tegenwoordig daarom van het grootste belang om je autoriteit, je expertise, op een goed vindbare en inspirerende manier voor het voetlicht te brengen. Het kennen van de waarden van de klant – weten waar de klant voor staat en wat die belangrijk vindt – en zorgen dat je je als autoriteit en leverancier van dié dienst presenteert die het best past bij de klant, zijn daarom de grootste uitdagingen voor dienstverleners in deze tijd.

Disney heeft altijd gewerkt vanuit die persoonlijke waarden. De organisatie heeft vervolgens vanuit een eenduidige visie een systeem rondom de gast opgebouwd dat ervoor zorgt dat de dienst aansluit bij die waarden. Ze hebben medewerkers – voor en achter de schermen – die voldoende opgeleid en toegerust zijn om de dienst te leveren. Er wordt zorg gedragen voor een goed werkende operations en de investeringen die nodig zijn voor dit alles worden weloverwogen gedaan. Zo kan de klant optimaal genieten van de dienst die Disneyland hem biedt. Schematisch ziet dat eruit als in figuur 1.1.



**FIGUUR 1.1** De plaats van de operations binnen het totale bedrijf; deels naar Lovelock (2004)

## 1.2 Wat verstaan we onder dienstverlening?

Disneyland is een zeer karakteristiek voorbeeld van een dienstverlenend bedrijf. We gebruikten het unieke karakter van deze organisatie om in de inleiding heel scherp de essentie van operationeel management in de **dienstverlening** uit te leggen. Maar er vindt natuurlijk op veel meer plaatsen in de economie dienstverlening plaats. Door het boek heen zul je dan ook casussen uit verschillende sectoren gepresenteerd krijgen die goed laten zien op welke wijze dienstverlening in onze maatschappij en economie een belangrijke rol speelt.

Gedurende de negentiende eeuw, en vooral in de tweede helft van de twintigste eeuw, is dienstverlening steeds belangrijker geworden binnen de economie. Allereerst ontstond een groei van de meer klassieke dienstverlenende sectoren, zoals horeca en toerisme. Daarnaast zien we vooral in de laatste tien jaar een beweging waarbij steeds meer leveranciers van producten aanvullende diensten gaan leveren.

Door de jaren heen is ook steeds duidelijker geworden dat de aansturing van bedrijfsprocessen in de dienstverlening verschilt van die in de maakindustrie. Dat komt doordat er een groot verschil bestaat tussen goederen en diensten. Christian Grönroos – een gerenommeerd professor in Service and Relationship Marketing – geeft de volgende karakterisering van diensten (1990):

- Diensten zijn min of meer ontastbaar en kunnen daarom niet worden opgeslagen.
- Diensten zijn activiteiten of series van activiteiten.
- Diensten worden tegelijkertijd geproduceerd en geconsumeerd.
- De klant neemt deel aan de productie van de diensten.

Je kunt alle mogelijke uitzonderingen op deze karakterisering bedenken, maar de basis klopt. En deze basis beïnvloedt op een aantal manieren de operations:

- Je kunt diensten niet in voorraad houden. Daardoor heb je een groter risico op capaciteitsproblemen dan in de maakindustrie. In de maakindustrie is het in principe mogelijk om ‘vooruit te werken’. Je kunt voorraden eindproduct (bijvoorbeeld pindakaas) aanleggen voor latere verkoop. In de dienstverlening is dat principieel onmogelijk. Als je bioscoopzaal op een avond maar halfbezet is, kun je de ongebruikte stoelen niet de volgende dag nog eens verkopen. Anderzijds, wanneer je 1.000 plaatsen hebt en er komen 1.300 mensen op je film af, dan kun je op die avond géén 300 kaartjes extra verkopen. Je hebt die plaatsen simpelweg niet. Een zorgwekkend voorbeeld van dit aspect van diensten zagen we natuurlijk in het voorjaar van 2020, toen ten tijde van de coronacrisis de capaciteit in de ziekenhuizen meer dan ernstig onder druk kwam te staan.
- Dat je de klant over de vloer hebt, betekent dat je in het productieproces rekening moet houden met de wensen, de capaciteiten en de logica van je klant. Dit geldt ook voor dat deel dat voorafgaand aan en aansluitend op de interactie met de klant plaatsvindt. Ook alle activiteiten die gelden als voorbereiding op het leveren van de dienst, of een vorm van follow-up inhouden, moeten uitstekend samenhangen. De groeiende rol van het internet is hier van belang. De klant is tegenwoordig in staat om zich uitstekend te oriënteren op jouw organisatie, maar ook op dat van al je concurrenten. De grote vraag is dan uiteraard hoe je zorgt dat je in de fase waarin de klant zich laat informeren, opvalt en zo zorgt dat de klant voor jou kiest.
- In de operations heb je vaak een klant over de vloer of je hebt tijdens het dienstenproductieproces op andere manieren contact met de klant. Denk maar eens aan het onderscheid tussen een pindakaasfabriek en een bioscoop. In een pindakaasfabriek zie je nooit een klant. Voor een bioscoop is het essentieel dat er veel klanten binnenkomen. Voor steeds meer dienstverleners geldt bovendien dat zij voor een balans tussen ‘clicks’ (online informatie en oriëntatie) en ‘bricks’ (aanwezigheid en organisatie van een fysieke plek waar de klant naartoe gaat) moeten zorgen.
- Doordat diensten tegelijkertijd geconsumeerd en geproduceerd worden en bovendien een interactie vormen tussen klant en dienstverlener, zijn de medewerkers in een dienstverlenende organisatie van het grootste belang.
- Het succes van je operationele activiteit is heel vaak mede afhankelijk van de medewerking van de klant. Als je er in een bedrijfs- of wegrestaurant van uitgaat dat de klanten zelf afruimen, en veel klanten doen dat niet, dan kost dat je meer arbeidstijd en dus meer geld.
- Je moet je proces dus zó inrichten dat de klant gemakkelijk de weg vindt in je bedrijfsprocessen, dat duidelijk is wat de mogelijkheden zijn en wat er van hem verwacht wordt.

Overigens bestaan er diensten waarbij je bepaalde materiële componenten wel in voorraad kunt houden – denk aan restaurants. Ook de mate van contact

met de klant en medewerking van de klant kan verschillen, zelfs binnen dezelfde branche. Bij IKEA moet de klant bijna alles zelf doen, waarbij het bedrijf hem wel helpt door transportvoorzieningen uit te lenen en duidelijke handleidingen te leveren. Bij traditionele meubelzaken wordt de nieuwe bank zelfs op zijn plaats gezet en de oude desgewenst meegenomen.

Voordat we de operationsfunctie nader bekijken, nemen we het brede spectrum van dienstverlenende branches onder de loep.

## **1.3 Wat valt er onder dienstverlening?**

Bij dienstverlening denken veel mensen in eerste instantie vaak aan sectoren zoals de horeca en de vrijetijdsbranche. Diensten worden echter in heel veel andere economische sectoren verleend en daarmee is dit boek direct heel breed toepasbaar. In dit boek maken we duidelijk wat de essentie van dienstverlening is, en het grote belang van goed operationeel management daarbij, aan de hand van verschillende casussen uit de praktijk. Daarnaast presenteren we in het hele boek voorbeelden uit zo veel mogelijk dienstverlenende branches om de theorie duidelijk te maken. Deze paragraaf vormt een introductie op die branches. Alle besproken branches bieden in zekere mate toekomstperspectieven aan hbo-afgestudeerden. De opsomming van branches hieronder, maar ook de mix van voorbeelden en casussen, laat zien dat dienstverlening in onze economie een zeer elementaire plaats inneemt. Binnen de branches is er namelijk ook nog eens sprake van verschillende soorten ondernemingen. Van uitgesproken publiek (overheid, nutsbedrijven) tot privaat van grotere (grootbedrijven) en kleinere (mkb) omvang. In dit boek streven we ernaar om een optimale mix voor het voetlicht te brengen.

### **1.3.1 Vrijetijdsbedrijven**

Onder vrijetijdsbedrijven valt een grote verscheidenheid: themaparken, dierentuinen, musea, theater- en concertaccommodaties, bioscopen, sportaccommodaties, zowel voor actieve sportbeoefening als voor kijksport. Ook recreatiebedrijven zoals campings, bungalowparken en andere verblijfsaccommodaties worden tot de vrijetijdsbedrijven gerekend. Daarnaast zijn er accommodaties waarin wisselende evenementen plaatsvinden, zoals beurzen, grootschalige bijeenkomsten en bepaalde sporttoernooien. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Ahoy in Rotterdam, waar zowel concerten als sportevenementen worden georganiseerd.

### **1.3.2 Horeca en verwante bedrijfstakken**

Onder horeca vallen alle bedrijven die zich richten op het verschaffen van voedsel, drank en onderdak aan mensen die van huis zijn. Dit zijn bedrijven als cafés, restaurants – inclusief cafetaria's en fastfoodrestaurants – hotels, partycatering en bedrijfscatering.

### 1.3.3 Toerisme

Toerisme als bedrijfstak is een samengaan van vrijetijdsbesteding en reizen: het is vrijetijdsbesteding (*leisure*) die niet thuis plaatsvindt. Om ver van huis te komen heeft de klant transport nodig: de eigen auto, het vliegtuig, de trein, de (veer)boot. Om ver van huis in leven te blijven, heeft de klant onderdak en voedsel nodig: een hotel, appartement, pension of een campingplaats met zelfverzorging of met verzorgde maaltijden.

### 1.3.4 Detailhandel

De detailhandel houdt zich bezig met de verkoop van goederen direct aan de consument. Het gaat om zeer uiteenlopende goederen die zeer verschillende behoeften van de consument vervullen. Onder de detailhandel vallen winkels van allerlei formaat: het kleine snoepwinkeltje, grote supermarkten en grote warenhuizen. Al tientallen jaren zijn postorderbedrijven voor vele niet-dagelijkse artikelen een belangrijke vorm van detailhandel. Internetwinkels zijn een logische voortzetting van deze ontwikkeling. De detailhandel is bij uitstek een voorbeeld van een sector waar de 'clicks and bricks'-ontwikkeling sterke invloed op uitoefent.

### 1.3.5 Ambachtelijke en technische dienstverlening

Bij deze vormen van dienstverlening kun je denken aan:

- Diensten aan het lichaam van mensen, die niet onder de gezondheidszorg vallen, zoals uitgevoerd door kappers, schoonheidssalons, nagelstudio's, sportscholen of begrafenisondernemers.
- Diensten aan de materiële bezittingen van klanten, zoals uitgevoerd aan het huis of andere gebouwen. Denk hierbij om te beginnen aan het werk van schilders, loodgieters, klusbedrijven, aannemers en schoonmakers. Maar ook werk in de tuin, zoals hovenierswerk. Diensten ten behoeve van dieren, zoals het werk van dierenartsen, hondentrimmers en poezenpensions zijn ook een goed voorbeeld. Ook diensten aan kleding tellen mee, bijvoorbeeld het werk van stomerijen en vermaakateliers. Tot slot kun je denken aan diensten aan voertuigen, zoals de dienstverlening in garages, bij fietsmakers en op jachtwerven.

Al deze vormen van dienstverlening hebben gemeen dat ze veelal in kleinschalige bedrijven worden uitgeoefend. Deze dienstverlening vereist een combinatie van expertise en, vaak grote, handvaardigheid.

### 1.3.6 Onroerend goed

Afhankelijk van hun woonwensen en hun financiële mogelijkheden maken consumenten gebruik van de diensten van makelaars (voor de koop of de particuliere huur van hun woonruimte) of van woningcorporaties. Woningcorporaties hebben de taak om, oorspronkelijk in nauwe verbinding met de overheid, voor goede en goedkope huisvesting te zorgen.

### 1.3.7 Nutsbedrijven

Dit zijn bedrijven die erop gericht zijn diensten te verlenen voor het ‘algemeen nut’. Het gaat om diensten die van algemeen belang zijn en waar iedereen over moet kunnen beschikken. Deze bedrijven verzorgen de distributie van post, water, gas, elektriciteit, de vaste en de mobiele telefonie, de doorgifte van signalen via de kabel en vormen van internet.

### 1.3.8 Media

Onder media verstaan we een grote verscheidenheid aan diensten die twee gemeenschappelijke kenmerken hebben:

- Media verschaffen belevenissen.
- Media worden op afstand geleverd: er is tijdens de dienstverlening geen persoonlijk contact tussen dienstverlener en consument. Het is zelfs mogelijk dat er een tijdsverschil zit tussen de via de media beschikbaar gestelde belevenissen en het moment waarop de consument er daadwerkelijk mee bezig is.

Onder media vallen gedrukte media, geluids- en beelddragers, radio, televisie en mediadiensten via internet.

Er valt overigens te discussiëren over de vraag in hoeverre media als diensten opgevat kunnen worden. Alle ‘ingeblikte’ belevenissen zoals alle gedrukte producten, cd’s, films, dvd’s, kan men beschouwen als producten. De dienstverlening zit dan alleen in de distributie: de verzending van tijdschriften, de winkerverkoop van boeken en andere informatiedragers, de vertoning van films in bioscopen. In deze vorm voldoen media niet aan het criterium van diensten: het zijn dingen, geen processen. Bovendien vindt de productie niet gelijktijdig plaats met de consumptie; de producten kunnen wel degelijk in voorraad worden gehouden en de klant neemt geen deel aan de productie. Een van de voorbeelden hiervan is bijvoorbeeld Netflix, waarbij de klant zelf kan bepalen op welk moment die een beroep doet op de ‘voorraad’ die de dienstverlener voor hem aanhoudt. Er gaat echter geen tijd meer zitten in het leverproces. De dienst kan op elk moment van de dag afgenomen worden. Analyseer je het proces waarop vele media tot stand komen en de manier waarop andere vormen van media functioneren, dan moet je toch vaststellen dat hier sprake is van diensten, geleverd op afstand en voornamelijk gericht op de menselijke geest.

### 1.3.9 Gezondheidszorg

Onder de gezondheidszorg vallen huisartsen, tandartsen, fysiotherapeuten, diëtisten en andere paramedische hulpverleners. Verder ook apothekers, opticiens, audiciens en andere leveranciers van hulpmiddelen. Ook de instellingen waarin patiënten voor behandeling en verpleging opgenomen kunnen worden, verlenen diensten, zoals verpleeghuizen en verschillende typen ziekenhuizen.



### **1.3.10 Financiële dienstverlening**

Financiële dienstverlening omvat het veld van financiële services die aan de consument worden verleend, waaronder bijvoorbeeld bankdiensten, verzekeringen, creditcardmaatschappijen. Dit zijn meestal grootschalige ondernemingen. Daarnaast zijn er kleine bedrijven die bemiddelen tussen klanten en grootschalige dienstverleners of onafhankelijk advies geven. Voorbeelden zijn assurantietussenpersonen, hypotheekbemiddelaars en persoonlijke financiële adviseurs.

### **1.3.11 Bedrijfsconsultancy en andere professionele dienstverlening**

Onder deze bedrijfstakken rangschikken we consultancy- en accountancy-firma's, marktonderzoekers, reclamebureaus, wervingsbureaus, uitzendbedrijven, fiscalisten, advocatuur en notariaat.

### **1.3.12 Overheidsdienstverlening in engere zin**

De overheid is een belangrijke dienstverlener. De kerntaken van de overheid liggen op het gebied van veiligheid en openbare orde: politie en justitie, defensie en een zo groot mogelijke bescherming tegen natuurgeweld. Verder heeft de overheid de zorg voor de openbare ruimte: het wegen- en stratennet, de vuilafvoer, de riolering, de waterzuivering, het beheer van waterwegen en openbaar groen.

### **1.3.13 Onderwijs**

Een belangrijk deel van het onderwijs gaat rechtstreeks van de overheid uit (openbaar onderwijs, rijksuniversiteiten). Verder wordt er onderwijs verzorgd door particuliere verenigingen en stichtingen volgens richtlijnen van de overheid. Dit onderwijs wordt volledig door de overheid bekostigd. Daarnaast bestaat er particulier onderwijs waarbij de overheid alleen op de kwaliteit toeziet en het niet bekostigt.

### **1.3.14 Personenvervoer**

Openbaar vervoer is een particuliere activiteit onder een sterke overheidsinvloed. De doelstelling van het openbaar vervoer is om zijn klanten volgens dienstregeling te laten reizen tegen een aanvaardbaar tarief.

Naast het openbaar vervoer bestaan er veel andere vormen van personenvervoer die vooral van belang zijn voor toerisme en zakenreizen. Het gaat hier om de eigen auto, de touringcar, het vliegtuig en de veerboot. Cruises zijn een bijzondere vermenging van toeristisch vervoer, aangenaam verblijf en amusement. De dienstverlening aan de automobilist bestaat uit het onderhouden van het wegennet en het verschaffen van rust-, tank- en eetplaatsen. Deze voorzieningen worden in Nederland en België door particulieren geëxploiteerd, onder regie van de overheid.

### 1.3.15 Transport en logistiek van goederen

Net als het personenvervoer kent het goederentransport verschillende manieren ('modaliteiten'): over zee, over binnenwateren, over het spoor, over de weg en door de lucht. De modaliteiten zijn gerangschikt van langzaam en goedkoop naar snel en duur. De keuze voor langzaam en goedkoop wordt gemaakt voor alles wat groot en zwaar is en niet zo'n hoge waarde heeft: daar is geen haast bij. Het vliegtuig is voor alles waar wel haast bij is en wat toch licht genoeg is om het in de lucht te krijgen. Het wegtransport neemt hierbij een tussenpositie in: het heeft bovendien als enige de mogelijkheid om van deur tot deur te transporteren.

Veel vervoerders verlenen daarnaast nog andere logistieke diensten, zoals zorg voor alle douaneformaliteiten, opslag, voorraadadministratie, orderpicking en zelfs zorg voor displays in winkels.

## 1.4 Van strategie tot operations: elke schakel telt

Bij een goed georganiseerd dienstverleningsproces werken alle afdelingen in een organisatie samen aan één centraal doel om de klant optimaal te bedienen. Deze samenwerking wordt voor de klant uiteindelijk zichtbaar in de operations. Een optimale samenwerking en een goed ingerichte operations vormen dus de sleutel tot succes. Dat geldt voor alle branches die we hiervoor bespreken. De organisatie van het dienstverleningsproces moet dus altijd in lijn liggen met de doelstellingen die het bedrijf nastreeft op zowel de korte als de (middel)lange termijn. De reden dat de medewerkers van Disneyland de taal gebruiken die zij gebruiken en de wijze waarop zij de gasten benaderen, hebben alles te maken met het feit dat Disneyland gasten de gelegenheid wil geven aan de dagelijkse realiteit te ontsnappen. Zodra medewerkers in de operations dit doel niet consequent nastreven, gaat het strategische doel verloren. En zodra de afdeling hrm hierop onvoldoende nieuwe medewerkers selecteert en/of opleidt, zal de operations niet in staat zijn excellent te presteren. Hellriegel, Jackson & Slocum verwoorden het in hun boek *Management* als volgt: 'Management houdt in: plannen, organiseren, leiden en beheersen van de mensen die in een organisatie werken teneinde doelen van de organisatie te bereiken.' Dit geldt dus niet alleen voor de operations. Hetzelfde geldt voor de mensen die actief zijn in de andere managementtaakgebieden: hrm, financiën en marketing.

### 1.4.1 Operations en strategie

Het hebben van een helder doel, waarover iedereen het eens is en dat iedere medewerker vanuit diens eigen positie meehelpt te behalen, is het basisbeginsel van strategisch management. De organisatie heeft zich bij het formuleren van dat doel de vraag gesteld: 'Waartoe zijn wij op aarde?' Voor een bioscoop in Alkmaar zou het antwoord kunnen zijn: 'Om in de regio Alkmaar altijd als eerste met de nieuwste films te komen en deze in een aantrekkelijke