

# Strategie voor dienstverleners

30 managementvragen  
en antwoorden

Wouter de Vries jr., Niels Dekker, Hans Hylkema



Noordhoff Uitgevers



# Strategie voor Dienstverleners

## 30 Managementvragen en -antwoorden

**Wouter de Vries jr.**

**Niels Dekker**

**Hans Hylkema**

---

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

*Ontwerp omslag:* G2K Designers, Groningen/Amsterdam

*Omslagillustratie:* F12 Visuals, Wybren van Keulen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,  
9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84761-6

ISBN 978-90-01-79714-0

NUR 802

# Woord vooraf

Al jaren doceren wij het vak Dienstenmarketing aan diverse opleidingsinstituten in Nederland, waaronder de Vrije Universiteit te Amsterdam. Tijdens onze lessen ontmoeten wij mensen die al enige jaren werkzaam zijn in de dagelijkse praktijk, maar daarnaast natuurlijk ook een grote populatie hbo- en wo-studenten. Gemiddeld proberen wij elk jaar honderden ongeïnteresseerde wijsneuzen (lees: studenten) de beginselen van het vak Strategie en dienstenmarketing bij te brengen. In de loop der jaren hebben wij dus heel veel jongelui van divers pluimage voor onze neus gehad. Sommigen aartslui, anderen juist weer vervuld met (te) mooie dromen en idealen. Dromen die na enkele jaren hard werken bij de mensen in de praktijk vaak wat realistischer lijken te worden.

Wat ons bij beide doelgroepen echter wel opvalt, is de gebrekkige koppeling tussen vraag en antwoord. Wat bedoelen wij hiermee? Zowel de praktijkmensen als de studenten zijn in staat diverse vragen op het gebied van management te stellen, bijvoorbeeld de simpele vraag: hoe kan deze organisatie groeien? Of: waarom lopen mijn klanten weg? Of: hoe gaan wij om met weerstand tegen onze dienst? Duidelijke vragen waarop onze cursisten echter vaak een antwoord schuldig blijven.

Daarnaast is een aantal antwoorden en modellen bij onze deelnemers min of meer bekend. De toppers onder de modellen zijn natuurlijk de BCG-matrix (wie kent die niet?) en/of de product-marktmatrix van Ansoff. Minder bekend zijn de modellen van Kraljic, Rogers en Moore, Gourville en Kim en Mauborgne.

Maar zelfs van de bekende modellen weet de gemiddelde student niet bij welke managementvraag dit model nuttig is. Want wees eens eerlijk: welke managementvraag kunt u oplossen met Ansoff, BCG of Hamel en Prahalad? We weten dus wel antwoorden, maar bij welke vraag hoort dit antwoord eigenlijk?

De essentie van dit boek komt er in alle eenvoud op neer dat wij bij maar liefst 30 heldere managementvragen een model presenteren om een mogelijk antwoord te formuleren. En alle vragen en antwoorden tezamen vormen de input van een geïntegreerd strategisch (marketing)plan. Zo simpel is dit boek. Wij koppelen de managementvraag dus aan het antwoord. Wij ondersteunen elk model ook nog met een praktijkvoorbeeld en een leessuggestie. En niet te vergeten met valkuilen, want zelfs als u werkt aan de hand van managementmodellen is het soms zinvol om eerst na te denken over de consequenties van het model; dit hebben wij aangeduid met de term valkuilen. De opbouw van elke paragraaf is dus: managementvraag, model, toepassing in de praktijk, valkuilen en eventuele leestips.

In de dagelijkse praktijk lossen wij zelf menig managementprobleem op door onze kennis van deze modellen. Wij kennen al deze modellen dan ook uit het hoofd, want wij zijn er zelf van overtuigd dat wij door het hebben van deze kennis, inzicht verkrijgen. Onze modellen zijn te zien als de tafels bij het rekenen. Kunt u bijvoorbeeld  $6 \times 5$  uitrekenen zonder gebruik te maken van de tafel van vijf of van zes? En is uw antwoord dan meer of minder dan  $4 \times 7$ ? Dat lukt niet, want u heeft bij deze simpele vraag kennis nodig om inzicht te verkrijgen. Wij zijn er in dit boek van uitgegaan dat u evenals bij het rekenen, waar u de tafels 1 tot en met 10 gebruikt om een goede uitkomst te verkrijgen, behoefte heeft aan enkele tafels van strategische marketing en dienstverlening. De titel verraadde dan ook al grotendeels de inhoud van het boek, want er worden inderdaad 30 managementvragen, modellen en antwoorden (die zijn te zien als tafels) besproken, waarmee u als dienstverlener, hbo'er of universitair student aan de slag kunt gaan. Wij hopen dat u nu niet direct denkt: 'Dicht dat boek, aan die tafels heb ik niets', want dat zou jammer zijn. Het boek biedt volgens ons voldoende verrassende uitgangspunten en mooie aanknopingspunten.

Wij hebben in dit boek getracht een duidelijke opzet te maken, vandaar dat de eerste managementvraag luidt: wat is de uitgangssituatie van de organisatie? Het hierbij gebruikte model, de Facetten van Dienstverlening, is niet nieuw. Het staat al jaren centraal in diverse drukken van het boek *Dienstenmarketingmanagement* (Noordhoff). Vervolgens stellen wij de vragen: *hoe ziet de omgeving er globaal uit?* En *welke impact kunnen omgevingsveranderingen hebben op mijn organisatie?*

Elk van de hoofdstukken 3 tot en met 7 behandelt vervolgens een facet van dit basismodel. Elk facet wordt weer besproken aan de hand van vier of vijf relevante managementvragen. Er staat dus een model (lees: tafel) centraal dat u kunt gebruiken om de specifieke managementvraag te lijf te gaan. Zo behandelen wij onder andere de volgende managementthema's: groei, impact, dienstenportfolio, kwaliteitsperceptie, loyaliteit, switchgedrag, innovatie, klantexperience, weerstand, adoptie (acceptatie) en nog vele andere thema's.

Het mooie van deze aanpak is dat u eigenlijk al lezend een strategisch dienstenmarketingplan aan het ontwikkelen bent. U ontwikkelt zo een visie, een geïntegreerde kijk, op uw eigen organisatie; op uw diensten en de daarbij behorende processen; op het kiezen van uw klanten; en op de relatie die u met hen wenst na te streven. Gezien onze ruime ervaring met de dagelijkse praktijk van de manager hebben wij getracht om alle modellen c.q. tafels te staven aan die praktijk. Tevens hebben wij het boek willen verluchten door en af en toe een komische noot toe te voegen. Strategie is weliswaar een gewichtige zaak, en dienstverlening ook, maar zonder humor vaart niemand wel. Daarom draagt elk hoofdstuk de naam van een bekend lied. Bij het hoofdstuk over de klant staat natuurlijk *Satisfaction* van The Rolling Stones centraal. Wij zijn en blijven namelijk ook (oude) rockers. En dit alles doen wij om net als Tina Turner *Simply the best* te worden!

Wij bieden u (als docent) ook nog extra ondersteuning aan op het gebied van lesmateriaal, sheets en filmpjes waarin wij diverse modellen nader toelichten. In de inhoudsopgave zijn die modellen voorzien van een cameraatje. Zie [www.strategievoordienstverleners.noordhoff.nl](http://www.strategievoordienstverleners.noordhoff.nl).

### **Onze dank**

Onze dank gaat uit naar iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit boek. Te denken valt aan studenten met hun scripties en managers met hun vragen. Wij willen echter onze assistenten extra bedanken: Pieter Stoel, Diewuke Visser en Judith Veenkamp. Bedankt voor al jullie nuttige werk.

### **Tot slot**

Wij wensen u veel leesplezier. Wij hopen dat u sommige modellen ook eens uit het hoofd zult leren, want wij bespeuren zowel in de collegebanken als in de dagelijkse praktijk veel te weinig parate kennis van strategische modellen. Wij horen u al denken: 'Het gaat om het inzicht.' Klopt, maar hoeveel inzicht heeft u eigenlijk zonder kennis? Indien u het toch overbodig acht, dan vragen wij u nog een keer om het sommetje  $6 \times 5$  uit te rekenen, zonder gebruik te maken van de tafel van vijf en zes. Indien u het sommetje niet kunt uitrekenen, waarom denkt u dan keer op keer wel een strategie te kunnen ontwikkelen zonder gebruik te maken van de tafels der strategie?

Wilt u na het lezen van het boek ook onthouden dat u uw klant geen gunst doet als u hem bedient, maar dat uw klant u een dienst doet als u hem mag bedienen! Voor menig dienstverlener in Nederland is dit wellicht even slikken. Maar denkt u er eens rustig over na en weet dat de volgende klant die binnenloopt, het op prijs zou stellen wanneer u hem/haar op deze manier benadert. Los van feit of dit nu is op een reisbureau, een ziekenhuis, een gemeentehuis, of een bankfiliaal.

En mocht u tijdens het ontwikkelen van uw plan vastlopen, zing dan gewoon eens een lied. Dat wil helpen.

Almere Hout/Purmerend/Amstelveen, maart 2011

drs. Wouter de Vries jr.  
drs. Niels Dekker  
drs. Hans Hylkema









# Inhoud

## 1 Simply The Best! 11

## 2 The Way It Is 19

-  • Vraag 1: Wat is de uitgangssituatie van de organisatie? 20  
(Model 1: Facetten van dienstverlening) 20
- Vraag 2: Hoe ziet de omgeving er globaal uit? 26  
(Model 2: SWOT-analyse) 26
-  • Vraag 3: Welke impact kunnen omgevingsveranderingen hebben op mijn organisatie? 31  
(Model 3: Impact-analyse) 31




## 3 I Want To Break Free 39

- Vraag 4: Wat zijn de groeimogelijkheden voor uw organisatie? 41  
(Model 4: Groeimatrix van Ansoff) 41
-  • Vraag 5: Wat zijn de kernvaardigheden van uw organisatie? 46  
(Model 5: Kernvaardigheden van Hamel en Prahalad) 46
-  • Vraag 6: Wat is de waardepositie van uw organisatie? 53  
(Model 6: Waardeposities van Treacy en Wiersema) 54
- Vraag 7: Hoe kan uw organisatie tot radicale innovatie komen? 57  
(Model 7: Radicale Innovatie van Kim en Mauborgne) 57




## 4 The Times They Are a-Changin' 63

- Vraag 8: Hoe bouwt u een waardepositie om tot een succesformule? 66  
(Model 8: Waardeposities van Treacy en Wiersema (2)) 66
- Vraag 9: Hoe ziet de productportfolio eruit en in welke diensten moet u investeren? 74  
(Model 9: BCG-matrix) 74
-  • Vraag 10: Hoe kunt u radicaal innoveren op klantwaarde? 82  
(Model 10: Waardecurve van Kim en Mauborgne) 82
- Vraag 11: Hoe adopteert en/of accepteert de markt mijn nieuwe dienst? 89  
(Model 11: Adoptiecurve van Rogers en Moore) 89
-  • Vraag 12: Hoe gaat u om met weerstand tegen uw dienst? 96  
(Model 12: Managen van weerstand van Gourville) 97



## 5 Satisfaction 109

- Vraag 13: Wie is uw klant? 111  
(Model 13: DMU (Decision Making Unit)) 113
-  • Vraag 14: Welke inkoopportfolio hanteert een inkoper? 119  
(Model 14: Inkoopportfolio-analyse volgens Kraljic) 119
- Vraag 15: Wat is de behoefte van uw klant? 125  
(Model 15: De middel-doelketenanalyse) 125
-  • Vraag 16: Hoe beïnvloedt u de perceptie van kwaliteit? 133  
(Model 16: Kwaliteitsperceptie van Grönroos) 133
- Vraag 17: Hoe verbetert u klanttevredenheid? 139  
(Model 17: Klanttevredenheid volgens Zeithaml en Bitner) 139
-  • Vraag 18: Is een tevreden klant loyaal of kan de klant onverschillig zijn? 147  
(Model 18: Klanttevredenheid versus klantloyaliteit) 147
- Vraag 19: Hoe bouwt u een langetermijnrelatie? 152  
(Model 19: Langdurige versus kortlopende relaties van Garbarino en Johnson) 152

## 6 Hotel California 161

-  • Vraag 20: Welke actoren spelen een rol in uw dienstverleningsproces? 163  
(Model 20: DNA-model volgens De Vries jr. en Dekker) 163
- Vraag 21: Hoe kunnen dienstverleningsprocessen nauwkeurig in kaart worden gebracht? 169  
(Model 21: Blueprinting van Shostack) 169
-  • Vraag 22: Wat zijn de essentiële touchpoints in het dienstverleningsproces en hoe kun je die managen? 174  
(Model 22: Pain-pleasure-curve van Samson Lee) 174
- Vraag 23: Hoe kunt u dienstverleningsprocessen verbeteren? 179  
(Model 23: Verbetermethode van Lean Six Sigma) 179
-  • Vraag 24: Hoe creëert u (niet-monetaire) convenience in uw processen? 186  
(Model 24: Convenience van Berry) 186
- Vraag 25: Hoe bouwt u een geweldige klantervaring? 194  
(Model 25: Customer experience van Shaw en Ivens) 194

## 7 Hold On 203

- Vraag 26: Hoe blijft u relevant voor uw klanten? 206  
(Model 26: Event driven marketing) 206
-  • Vraag 27: Help, waarom lopen uw klanten weg? 213  
(Model 27: Switchmodel van Keaveney) 213
- Vraag 28: Hoe bouwt u een relatie op? 220  
(Model 28: Relatiemarketingprogramma's van Palmatier et al.) 220
-  • Vraag 29: Zou u de NPS aanbevelen aan vrienden en collega's? 227  
(Model 29: Net Promoter Score van Reichheld) 227

## 8 A Little Less Conversation 235

- Managementvragen en de facetten van dienstverleners 236
-  • Vraag 30: Hoe schrijft u een strategisch marketingplan? 238  
(Model 30: Schrijven van een strategisch marketingplan) 238

Literatuurlijst 271

Register 274

Over de auteurs 280



## 1

# Simply The Best!

Tina Turner zong dit lied al jaren geleden met een dynamiek die alleen zij kon brengen. Als een jonge godin swingde ze over de bühne. Geen vrouw ter wereld die dit beter kon. Madonna mag misschien in de buurt komen, maar Tina is Simply the best. Als dit nummer uit de boxen van de auto schalt, dan draait de gemiddelde bestuurder de volumeknop naar rechts en zingt vervolgens het refrein uit volle borst mee. File of geen file: dit nummer vrolijk mensen op. Tegenwoordig galmt de zo herkenbare beat ook nog door menig stadion waar het thuis spelende publiek de eigen helden wel naar de winst wil toezingen. Voor welk team je ook bent, beter zijn dan iedereen is de ultieme droom van de gemiddelde sportfan. De euforie van 1988 kende in Nederland geen grenzen en toen waren we alleen maar beter dan de rest van Europa. Stel je voor, dat WE ooit de beste van de gehele wereld worden. Beter zijn dan iedereen, iedereen die je ooit hebt ontmoet.

In dit boek staat echter niet de sportfan of de automobilist centraal, maar iedereen die werkzaam is. Gezien de structuur van de Nederlandse economie zijn de meeste mensen actief als dienstverlener. Ook met die dienst wilt u niets liever dan *simply the best* zijn.

Dit boek tracht een brug te slaan tussen uw eigen idealisme en uw portemonnee, want uiteindelijk lijkt alles in deze wereld te draaien om:

- de wens om met geld mooie dingen te kunnen doen.
- door (mooie) dingen te doen veel geld te verdienen.

De [eerste visie](#) geldt bijvoorbeeld voor de gemiddelde overheidsorganisatie en non-profitorganisatie. Hoe groot de organisatie ook is, bij een landelijk ministerie of een lokale kruisvereniging zonder budgetten worden geen doelen gerealiseerd zonder geld. Elke club, om maar in sporttermen te blijven denken, heeft dus geld nodig om de goede doelen te verwezenlijken. Hoe nobel en maatschappelijk wenselijk het doel van de organisatie ook is, de charitatieve instelling heeft wel uw geld nodig. Of het nu het KWF is, Amnesty International,

de Anne Frank Stichting, Greenpeace of Oxfam Novib. Voor de realisatie van de doelen en idealen zul je (op zijn Amsterdams) 'wel-wat-poen-moeten-hebbuh'.

## 2 Tweede visie

De tweede visie, dingen doen en veel geld verdienen, is de droom van de doorsnee ondernemer met of zonder personeel en de doelstelling van elke commerciële organisatie. Iedereen die werkt om geld te verdienen, hoopt ooit door innovatie de beste te worden. Menig kleine MKB'er vindt zijn motivatie in het feit dat hij denkt het beter te kunnen dan de grote(re) organisaties. En laten we eerlijk zijn, het commerciële leven ziet er inderdaad rooskleurig uit als je de beste bent. Voor de meeste dienstverleners is een dergelijk walhalla echter niet weggelegd. Bijna iedereen moet hard knokken voor zijn plekje op de markt en wil je ook een graantje meepikken van de winst, dan moet je soms letterlijk haantje de voorste zijn. Hetgeen voor veel MKB-ers vroeg ontstaan betekent, en laat sluiten.

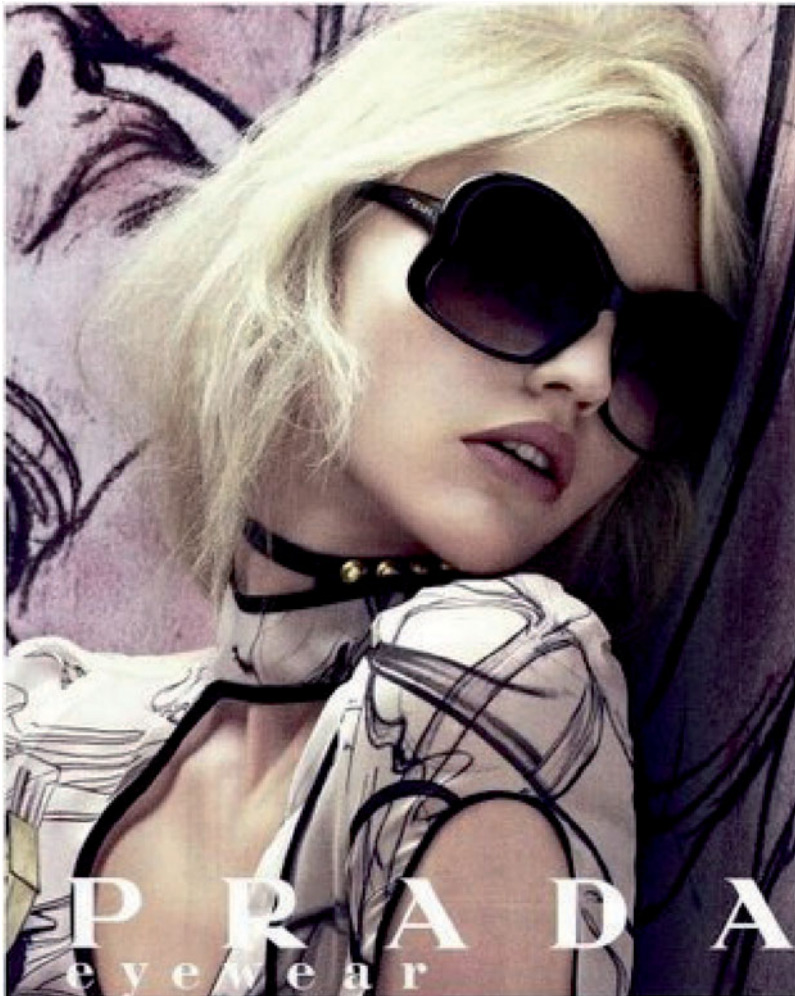
## A-merken

Maar ook de grote organisatie hebben het moeilijk. De onderlinge verschillen lijken elk jaar minder te worden. Zelfs beroemde A-merken worstelen met de vraag: waar ontlenen wij onze status als A-merk nog aan? Want ziet u nog enig verschil tussen NUON, Essent en Eneco? Aan de energie kun je het niet zien, want die is identiek. Zelfs de eindrekening van deze organisaties is voor de doorsnee Nederlander abacadabra: verbruik, transportkosten en een heleboel andere posten. Het zal wel zo zijn. Eigenlijk is het lood om oud ijzer. Maar misschien ziet u nog verschil tussen de reizen van Sunweb en Arke? Hoewel, ook zij brengen u naar dezelfde landen, deels ook nog all-inclusive, tegen ongeveer dezelfde tarieven met dezelfde vliegtuigen.

Is dit een aanbod van Arke of van de concurrent Sunweb?

*Simply the best. Better than all the rest* is voor veel organisaties een credo dat niet meer strookt met de werkelijkheid. Op enkele uitzonderlijke merken (goederen) na is bijna niemand meer beter dan de ander. We horen u denken: jullie vergeten mijn Apple. Inderdaad is Apple een merk dat boven de massa uitsteekt. Een soort Rembrandt onder de computers en de telefoons. De iPhone van Apple is anno 2010 onbetwist *simply the best*. Dit geldt ook

nog wel voor Rolex. Maar hoeveel niet-BN'ers hebben een dergelijk klokje van tienduizend euro om hun pols zitten? Wij hebben het hier natuurlijk niet over alle illegale kopieën die door het vakantiepubliek op een Thaise rommelmarkt te Bangkok zijn gekocht of voor enkele Indonische roepia's van eigenaar zijn gewisseld op Bali. De koffertjes van Louis Vuitton en de zonnebrillen van Prada hebben ook nog wel iets unieks, hoewel hier al zoveel imago wordt toegevoegd dat het echte tastbare product van ondergeschikt belang lijkt te worden (en er zijn maar weinig organisaties in Nederland die over dergelijk grote promotiebudgetten kunnen beschikken).



[De wereld rond een Prada-zonnebril](#)

Misschien kunnen we het hier ook nog wel hebben over Miele. Miele, er is immers geen betere! Maar wij zijn er niet meer helemaal van overtuigd dat deze claim nog wel strookt met de technische werkelijkheid, want wij kunnen het verschil tussen een koelkast van Miele en Siemens niet meer echt googlen. En als Google het niet meer weet, weet niemand het meer in deze

wereld. Een iPhone, een Miele-koelkast en een Rolex-horloge hebben het trouwens nog relatief eenvoudig, want die kun je alle drie beetpakken. Marketingtechnisch noemen we tastbare producten ook wel: goederen. Goederen kun je op je voet laten vallen, wat trouwens met die Miele-koelkast niet is aan te raden! In dit boek speelt de mate van ontastbaarheid ook een rol.

1

### Tastbaarheid

Tastbaarheid vormt namelijk het kenmerkende verschil tussen (ontastbare) diensten en (tastbare) goederen. De kleur en de vormgeving spelen in de wereld van de tastbaarheden een belangrijke rol. Unieke goederen zien er vaak esthetisch mooi en apart uit. De meeste dienstverleners kunnen hun dienst echter geen kleur geven of een mooie vorm creëren. Diensten zijn namelijk ontastbaar en de klant consumeert ze eigenlijk zonder de dienst te zien. Dit alles maakt het leven er niet eenvoudiger op. De ontastbaarheid van diensten vormt ook gelijk het grootste obstakel voor een diensverlennende organisatie.

### Positionering

Daar komt bij dat veel dienstverleners vluchten in positioneringen die theoretisch kloppen, maar veel te weinig zeggen. De positionering 'wij zijn betrouwbaar' of 'ik ben flexibel' zegt helemaal niets. Beide zijn nooit bewijsbaar, evenals de daarbij behorende merkwwaarden. Het is vaak droge theorie, die niet of nauwelijks inspireert. Daardoor kunnen veel dienstverleners zich niet goed positioneren. Dienstverleners communiceren er te weinig voor. Wij zijn het dan ook eens met de stelling dat in de dienstensector geldt: *positioneren = communiceren*. En als dienstverlener moet je goed begrijpen welke specifieke problemen je tegenkomt om goed te kunnen communiceren. Wij horen u denken: welke problemen kom ik dan tegen?

Vele, want het communiceren van iets wat je niet kunt laten zien, is op zich al een probleem. Heel concreet betekent dit dat veel dienstverleners datgene wat ze leveren, niet in een potje kunnen stoppen. En dat beperkt de communicatiemogelijkheden aanzienlijk. Het voordeel van een potje of een verpakking is, dat je met de verpakking kunt communiceren. De kleur, de vorm en eventuele teksten maken bijvoorbeeld een shampoo tot een merk. Daarom verschilt de kleur van het etiket bij elke variant van uw Andrélon- of Palmolive-shampoo. Voor droog haar is het etiket geel, anti-roos krijgt een blauw kleurtje en de dagelijkse variant is opvallend rood. De klant heeft geen flauw benul wat voor chemisch spulletje in het flesje zit, maar de positionering is duidelijk door het etiketje. Maar waar plakt u het etiketje op wanneer u werkzaam bent als assurantietussenpersoon, tuinman, kapper of IT-consultant? Nog moeilijker wordt het wanneer u de dagen slijt als trainer in het onderwijs of als u actief bent als beleidsmedewerker op een ministerie.

Voor een dienstverlener is het daarom essentieel om deze ontastbaarheid te managen. Het management dient vele vragen te beantwoorden en keuzes te maken op enkele essentiële punten. Waar ontmoeten wij eigenlijk onze klant (touchpoints)? Wat zijn onze kernvaardigheden? Weten we zelf eigenlijk wel waar we goed in zijn? En zo stellen wij in dit boek dertig managementvragen, waarna wij vervolgens een model presenteren om het vraagstuk te analyseren. Wij raden u aan deze vragen te bestuderen en de modellen in te vullen. Wij doen dit bij elke managementvraag ook aan de hand van een praktijksituatie.

Aan de hand van deze managementvragen en (analyse)modellen geven wij



richtlijnen voor het oplossen van strategische vraagstukken. Deze modellen geven houvast en richting aan de implementatie en het marketingbeleid. Zo sluiten wij dit boek af met het invullen van de marketingmix. De marketingmix is voor ons namelijk een synoniem voor implementatie (in onze visie bespreken wij 6 P's!). Elke dienstverlener moet nadenken over zijn diensten (producten), het personeel, de prijs, de fysieke en virtuele locatie (plaats), de daarbij behorende dienstverleningsprocessen en de promotie. Communicatie kan plaatsvinden via promotionele activiteiten (bijvoorbeeld adverteren) maar ook door het eigen personeel als het contact heeft met de klant. Niet goed communiceren, betekent in de dienstensector dat uw vaardigheden verborgen blijven. Uw vaardigheden blijven dan verstopt als een diamant in een papieren prop. Snapt u de essentie van de vorige zin? Als u een diamant in een papieren prop bent, heeft u het potentieel om zeer waardevol te zijn, alleen is uw waarde onzichtbaar. De diamant vertoont weinig glans en de buitenkant van alle proppen ziet er zelfs bijna identiek uit. In marketingtermen heeft de organisatie een onderscheidend vermogen van nul! De ene prop lijkt immers sprekend op de andere prop. Wij hopen dat u na het lezen van dit boek in staat bent glans te geven aan uw eigen diamant.

Wij hebben de hoofdstukken als metafoor de titel van een hit meegegeven. Zo zijn wij gekomen tot de volgende hitparade.

6 P's

1

Hitparade

## De Officiële Marketing Hitparade

DEZE WEEK	VORIGDE WEEK	ALANTAL WERKEN	ARTIEST/TITEL
1	6		TINA TURNER - Simply The Best
2	3		BRUCE HORNSBY & THE RANGE - The Way It Is
3	4		QUEEN - I Want To Break Free
4	6		BOB DYLAN - The Times They Are a-Changin'
5	18		THE ROLLING STONES - (I can't get no) Satisfaction
6	3		THE EAGLES - Hotel California
7	3		MICHAEL BUBLÉ - Hold on
8	16	2	ELVIS PRESLEY - Little less conversation

ALARMSCHIJF STIP SUPERSTIP

Hoofdstuk 2 heeft de titel *The Way It Is*. Het zal waarschijnlijk niemand verbazen dat wij in dat hoofdstuk drie modellen bespreken waarmee de uitgangssituatie kan worden geschetst. In welk speelveld bevindt de organisatie zich? Waar liggen de sterkten en zwakten c.q. kansen en bedreigingen? En wat is de impact van deze trends op de organisatie?

The Way It Is

Voor hoofdstuk 3 zetten wij Freddie Mercury van Queen in met *I Want to Break Free*. Vier strategische modellen moeten de vrijheid creëren voor de organisatie. Hoe gaat de tent groeien? Welke kernvaardigheden kiest u als uitgangspunt? Zijn die te vertalen naar waardeposities? En hoe uniek bent u, is radicale innovatie wenselijk?

I Want to  
Break Free

### The Times They Are a-Changin'

Hoofdstuk 4 kan worden opgeluisterd door *The Times They Are a-Changin'* van de legendarische Bob Dylan. In de jaren zestig zong hij het reeds. Tijden gaan veranderen en je kunt maar beter mee veranderen dan stil blijven staan. Dit geldt ook het facet dienst. In dit hoofdstuk leert u hoe u van uw dienst een succesformule kunt maken. Waar moet u op innoveren en hoe kunt u dit heel radicaal doen? Leuk, al die nieuwe diensten, maar zit de markt hierop te wachten? We eindigen dit hoofdstuk daarom met de vraag of uw markt uw nieuwe product of dienst accepteert en hoe u omgaat met weerstand bij uw klant tegen de nieuwe dienst.

### Satisfaction

Het vijfde hoofdstuk stelt de klant centraal. Het belangrijkste thema daar is klanttevredenheid. U raadt al welk nummer hier met stip binnenkomt: natuurlijk de grootste rock-'n-rollband van de wereld The Rolling Stones met *Satisfaction*. In werkelijkheid zingt Mick Jagger hier *I cannot get no satisfaction*, een zin die naar wij hopen nooit wordt uitgesproken door uw klanten. In hoofdstuk 5 starten we met een analyse van uw klant en zijn of haar behoeften. We gaan in op de inkoopmatrix van Kraljic. Hoe beïnvloedt u de perceptie van uw kwaliteit en hoe zorgt u vervolgens voor klanttevredenheid? Wat heeft u trouwens aan een 7,5 uit uw klanttevredenheidsonderzoek? Is klanttevredenheid voldoende om een langetermijnrelatie te onderhouden of speelt hier meer? Hoofdstuk 5 voorziet u van antwoorden op deze managementvraagstukken.

### Hotel California

Het dienstverleningsproces wordt besproken in het zesde hoofdstuk. De klant komt binnen en gaat hopelijk nooit meer weg. The Eagles bezongen dit fenomeen al in hun klassieker *Hotel California*. Thema's die in dit hoofdstuk worden behandeld, zijn onder andere het in kaart brengen van processen, de pain-pleasure-curve en het lean-mean-denken. Pittige vragen en daarbij behorende modellen, die vaak te weinig aandacht krijgen van het management.

### Hold on

Hoofdstuk 7 gaat in op de kern van uw business: de relatie met uw klant. Michael Bubl   geeft in zijn *Hold on* het advies jezelf vast te klampen aan de klant, omdat u gezamenlijk meer kunt dan alleen. Leuk, maar hoe blijft u relevant voor uw klanten? Hoe voorkomt u dat klanten bij u weglopen? Hoe bouwt u een relatie op? Verder gaan we in dit hoofdstuk nader in op de NPS-methode. Is deze zogenaamde Net Promotor Score een methode waarmee u de kwaliteit van uw relatie kunt bepalen? Al met al een hoofdstuk dat u handvatten geeft om een relatie op te bouwen, te onderhouden en te continueren. En als dat niet genoeg is, valt te overwegen om de relatie netjes te beëindigen.

### A little less conversation

Hoofdstuk 8 koppelt uiteindelijk alle modellen en vraagstukken aan elkaar. We beginnen dit hoofdstuk met: u heeft het gehaald. U begint nu aan het laatste hoofdstuk van dit boek. Maar eigenlijk is dit pas het begin. Onze hit-notering is een oudje van Elvis Presley: *A little less conversation*. Een mooi nummer dat oproept om een beetje minder te praten en een beetje meer in actie te komen. Daar sluiten wij ons bij aan. Kom op, aan de slag!

### Simply The Best

Het is hopelijk duidelijk: een goede dienstverlener moet muzikaal aardig op de hoogte zijn om de buitenwereld te kunnen vertellen waarin hij goed is. Wij komen tot acht hoofdstukken die boordevol relevante vragen staan. Bestudeer deze, analyseer en maak keuzes. Alleen dan word je steengoed. Dat verklaart ook de titel van dit eerste hoofdstuk *Simply The Best*.

