



# Diensten Marketing Management Offline & Online

 Noordhoff Uitgevers

Wouter de Vries jr, Emile Lancée, Piet van Helsdingen, Ton Borchert



# Dienstenmarketing- management

Offline & online

Drs. W. de Vries jr.

Drs. E.F.J. Lancée

Drs. P.J.C. van Helsdingen

A.H. Borchert MBA

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStock

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

*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 / 14

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2014 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). 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).

*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) 978-90-01-85273-3

ISBN 978-90-01-81899-9

NUR 802

## Woord vooraf

En dit is dan de zesde druk. De eerste druk van *Dienstenmarketingmanagement* is in 1994 verschenen onder de naam *Dienstenmarketing*. Deze zesde druk ziet in 2014 het eerste daglicht. Als auteurs zijn wij dan ook best trots dat wij gedurende twintig jaar door honderden docenten en duizenden studenten zijn gebruikt als leerboek. In deze twintig jaar is veel veranderd op het gebied van dienstenmarketing, je zou bijna kunnen zeggen: alles!

Wij nemen u mee terug naar de eerste druk. Na enige studie blijkt het woord internet nog niet in dit boek voor te komen. Het geschetste technologische beeld in de eerste druk roept associaties op met een soort stenen tijdperk van dienstverleners. Onze alinea over de invloed van technologische factoren stelt ter afsluiting: 'Alleen al de turbulentie in de technologische omgeving maakt het voorspellen van de toekomst op historische waarnemingen tot een hachelijke zaak.' Hoe hachelijk het was, blijkt wel uit het feit dat wij in die tijd de volgende gewaagde voorspelling hebben opgenomen: 'Wij denken dat e-mail kans van slagen heeft', niet wetende dat zes jaar later miljoenen e-mails per dag worden verzonden en dat begin 2000 een via e-mail verspreid 'I-love-you-virus' duizenden internationale dienstverleners op kosten jaagt. Dienstverleners in 1994 gebeurde dus in een wereld zonder internet en e-mail. De fax is in die tijd nog snel en Windows is nog lang geen marktleider in Nederland. Dat is WP4.2.

In de tweede druk, verschenen in 1997, komt internet natuurlijk wel voor. Internet bespreken wij in deze druk echter alleen als communicatiemiddel. Dus nog niet als technologie om processen efficiënter en effectiever te laten verlopen, kosten te reduceren, nieuwe diensten te ontwikkelen en/of one-to-one te kunnen communiceren. Woorden en begrippen zoals e-business, e-commerce en gsm komen in de tweede druk ook nog niet voor. Echter, volgens druk twee heeft 'de technologische ontwikkeling haar effect op de factor arbeid niet gemist. Tal van banen zijn verdwenen.' Het is leuk om te zien dat bijna niemand in die tijd kon voorspellen dat de technologie een motor zou worden voor juist duizenden nieuwe banen en werkgelegenheid. In 1997 stellen wij ook nog 'dat dienstverleners absoluut mensenwerk is en blijft!' De P van Personeel blijft belangrijk, alhoewel wij in deze druk wel de zesde P van Proces aan de marketingmix hebben toegevoegd. Een juiste beslissing blijkt nu, want deze P van proces gaat de wereld pas echt veranderen.

De derde druk verschijnt in 2001. Een bewogen dienstenjaar. Voor menig IT-dienstverlener is het eerste kwartaal van dat jaar het beste kwartaal ooit, terwijl het laatste kwartaal van dat jaar kan worden gerekend tot de slechtste kwartalen ooit. Er verdwijnt dan ook een aantal namen, meestal van dienstverleners die tot grote hoogte zijn gestegen in de internethype. Newmonday.com, Letsbuyittogether.com, Moneyplanet (een samenwerking tussen ABN en KPN) verdwijnen bijna geheel en de ICT'ers Getronics, CMG en KPN behoren in deze jaren zowel tot de grote winnaars als tot de grote verliezers op de beurs. De afkortingen UMTS en GPS (Global Positioning System) doen hun intrede en worden verplichte leerstof. Dienstverleners wordt steeds meer het werk van IT. Sterker nog, bij sommige maatschappijen vindt al helemaal geen menselijk contact meer plaats.

In 2005 is het tijd voor de vierde druk. De jaren 2001 tot 2005 zijn woelige jaren geweest. De werkloosheid slaat weer toe. Het is gedaan met de krapte op de arbeidsmarkt. Er zijn weer genoeg mensen die werk zoeken. Zelfs de zorgsector

en het onderwijs zijn stil geworden. Het verre oosten komt sterk opzetten. Een nieuwe term duikt voor het eerst op in de vierde druk: off-shoring, oftewel het plaatsvinden van export van (honderdduizenden IT-) banen naar China, Thailand en India. Bluetooth zet door in de telecomindustrie. Daarnaast komen de eerste geluiden over de rfid-chip in de pers. Google is nu een fenomeen en in Nederland wordt [www.marktplaats.nl](http://www.marktplaats.nl) een begrip.

De vijfde druk staat voor 2008 in de planning. Echt rustig zal de dienstensector wel nooit worden. De strategen Kim & Mauborgne roepen in 2005 op te komen tot radicale innovaties als antwoord op de moordende concurrentie. Er ontstaat in deze druk een gedegen hoofdstuk Strategie waarin de belangrijkste strategieën voor dienstverleners worden besproken: Ansoff, Porter, Hamel & Prahalad, Treacy & Wiersema en als laatste Kim & Mauborgne. Je kunt ook lezen: groei, positionering, kernvaardigheden, waardenposities en radicale innovatie; want daar draait het in dit strategische denken om. Helaas moeten wij constateren, tijdens de vele gastcolleges die wij op hbo-instellingen geven, dat de gemiddelde student niet verder komt dan een beetje Ansoff en het vijfkrachtenmodel van Porter. Wij willen alle gebruikers van dit boek (en dus ook de docenten!) oproepen zich toch meer te verdiepen in Hamel & Prahalad (kernvaardigheden), Treacy & Wiersema (waardeposities) en de radicale innovatie van Kim & Mauborgne. U mag zelfs een beroep op ons doen voor een gastcollege!

En nu dus de zesde druk. Laten we het kort houden. De grootste verandering van deze druk is: internet, internet en nogmaals internet. Facebook, Spotify en iTunes. Piet van Helsdingen en Wouter de Vries jr. hebben daarom besloten, gezien hun grijze haren, om jong (internet)bloed toe te voegen in de vorm van nieuwe coauteurs. Veel nieuwe termen: 4G, VOIP, 3D-printen, hybride cloud computing, app, Facebook, online reviews, crowdsourcing en -funding, willingness to participate (WTP) in plaats van willingness to pay, face-to-screen interactie, Google Adwords, Spotify, iTunes, WEBQUAL, SELFQUAL en nog veel meer andere nieuwe begrippen. Wat is er gebeven? Veel, eigenlijk is er toch nog veel hetzelfde gebeven. Wij denken dat deze titel nog steeds een geweldige leidraad biedt voor het doceren van het vak dienstenmarketingmanagement.

### **Educatieve veranderingen**

Wij hebben ook enkele educatieve veranderingen aangebracht. De belangrijkste zijn:

- Het aantal hoofdstukken is gereduceerd van veertien naar tien. Het schrijven van een marketingplan is uitgangspunt geworden. In negen hoofdstukken bieden wij modellen en theorieën aan die uiteindelijk in hoofdstuk 10 gezamenlijk een (diensten)marketingplan vormen. Dit marketingplan ziet er uit conform het figuur in de inleiding van de delen.
- Wij hebben ook de kaasschaaf gehanteerd en daar waar mogelijk het boek dunner proberen te maken. Wij hoorden namelijk geluiden dat de vijfde druk te dik was. De mix-hoofdstukken hebben wij daarom samengevoegd.
- Op de website [www.dienstenmarketingmanagement.noordhoff.nl](http://www.dienstenmarketingmanagement.noordhoff.nl) vind je casemateriaal bij de hoofdstukken in dit boek. Hierin hebben wij de leerstof per hoofdstuk verwerkt. Wij raden je aan de opdrachten in dit casemateriaal te maken.
- Alle theorie is getoetst aan een offline en online setting. Alles is onderbouwd aan de hand van recente internationale publicaties die wij voor hbo-studenten toegankelijk hebben gemaakt. Het boek is daarom ook een mooie inspiratiebron voor scriptieschrijvers.

### **Dank**

Hoewel Piet van Helsdingen nog steeds verbonden is aan het boek, heeft hij al wel ruimte gemaakt voor nieuwkomer drs. Emile Lancée. Drs. Lancée is als docent verbonden aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, het nest waar Piet en Wouter ook al jaren naartoe fladderen. Twintig jaar heb ik (Wouter de Vries) vakinhoudelijk alles met Piet gedeeld. We hebben geschreven, gediscussieerd en voorbeelden uitgewerkt. Duizenden sheets gemaakt en stukken tekst geschreven. Wat mij betreft verdient Piet een monument! Bedankt vriend.

Daarnaast heeft onze assistent drs. Sander Halsema gigantisch veel gedaan. Hoewel hij een groot fan van Feyenoord is, was de samenwerking aan de Amsterdamse Vrije Universiteit perfect. Bedankt Sander, succes in de lange loopbaan die voor je ligt en mocht je onze hulp ooit nodig hebben, doe dan een beroep op ons. Dat heb je met hard werken verdiend.

### **Welkom**

Emile Lancée en Ton Borchert (Hogeschool Utrecht) zijn toegetreden als auteurs van deze titel. Welkom mannen. Emile is het nieuwe jonge bloed en dus onze nieuwe internetman en Ton is wellicht reeds bekend bij u omdat hij ons al heeft geholpen bij de totstandkoming van de titel *Essentie van Dienstenmarketingmanagement*. Sterker nog: hij heeft niet geholpen, hij was eigenlijk de inspiratiebron en motor achter deze nieuwe titel.

Wilt u met ons in contact komen, dan kan dat via [wouter@dienstenmarketing.nl](mailto:wouter@dienstenmarketing.nl).

Aan het werk!

Drs. Wouter de Vries jr.  
Drs. Emile F.J. Lancée  
Drs. Piet J.C. van Helsdingen  
Ton Borchert MBA





# Inhoud

Woord vooraf 3

## Deel 1

### De uitgangssituatie 10

- 1 Wat is dienstenmarketingmanagement? 13**
  - 1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement 16
  - 1.2 De basiskenmerken van diensten 19
  - 1.3 Wat is de essentie van marketing? 27
  - 1.4 De belangrijkste facetten van dienstenmarketingmanagement 42
    - Samenvatting 44
    - Opdrachten 46
  
- 2 Het basismodel 49**
  - 2.1 Inleiding 51
  - 2.2 Het basismodel: een eerste analyse 53
  - 2.3 Het basismodel: een tweede analyse 59
  - 2.4 Managementdilemma's 66
    - Samenvatting 102
    - Opdrachten 104
  
- 3 Het analyseren van de dienstenomgeving 107**
  - 3.1 Inleiding 109
  - 3.2 Trends voorspellen 111
  - 3.3 De macro-omgeving 113
  - 3.4 De meso- en micro-omgeving 136
  - 3.5 Het inzichtelijk maken van de omgevingsanalyse 140
  - 3.6 Statistische onderbouwing 146
    - Samenvatting 150
    - Opdrachten 152

## Deel 2

### Strategische issues 154

- 4 Strategie en organisatie 157**
  - 4.1 Inleiding 159
  - 4.2 Groeistrategie van Ansoff 161
  - 4.3 Concurrentiestrategie van Porter 170
  - 4.4 Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad 183
  - 4.5 Waardeposities van Treacy & Wiersema 190
  - 4.6 Radicale innovatie van Kim & Mauborgne 198
    - Samenvatting 203
    - Opdrachten 205

<b>5</b>	<b>Kwaliteit en kwaliteitsperceptie</b>	207
5.1	Inleiding	208
5.2	Vijf invalshoeken van kwaliteit volgens Garvin	210
5.3	Wat is perceptie?	213
5.4	De kwaliteitsperceptie van Grönroos	221
5.5	Het meten van kwaliteit	225
5.6	Het leveren van kwaliteit	241
	Samenvatting	246
	Opdrachten	248
<b>6</b>	<b>De klant</b>	251
6.1	Inleiding	253
6.2	Wie is de klant?	255
6.3	Wie is klanteigenaar?	262
6.4	Fasen in het koopproces van diensten	266
6.5	De particuliere klant (BtC)	270
6.6	De zakelijke klant (BtB)	283
6.7	Participatie	291
	Samenvatting	296
	Opdrachten	298
<b>7</b>	<b>Relaties en relatiemarketing</b>	301
7.1	Inleiding	303
7.2	Wat is een relatie?	304
7.3	Verschillende niveaus van binding	309
7.4	Typen relaties	316
7.5	Het behoud van relaties	322
7.6	Het afbreken van een relatie	330
	Samenvatting	343
	Opdrachten	345

### **Deel 3**

## **De implementatie van de marketingmix** 346

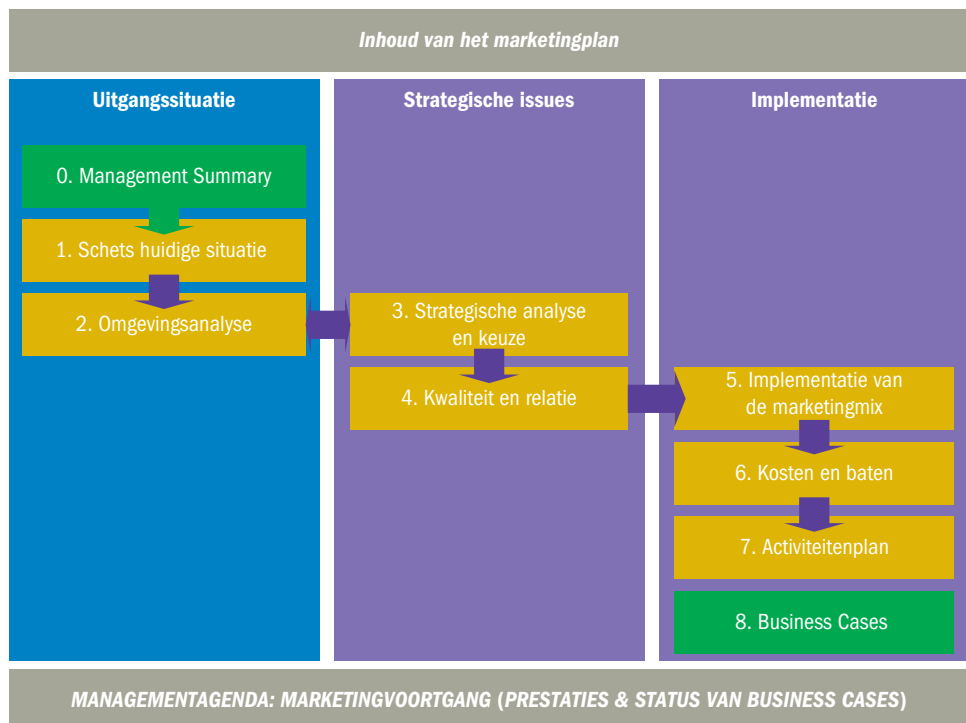
<b>8</b>	<b>Implementatie - deel 1</b>	349
8.1	Inleiding	352
8.2	De P van Personeel	354
8.3	De P van Product	364
8.4	De P van Proces	382
	Samenvatting	404
	Opdrachten	406
<b>9</b>	<b>Implementatie - deel 2</b>	409
9.1	Inleiding	411
9.2	De P van Plaats	412
9.3	De P van Prijs	425
9.4	De P van Promotie	449
	Samenvatting	473
	Opdrachten	476

<b>10</b>	<b>Het marketingplan</b>	<b>479</b>
10.1	Inleiding	481
10.2	Management summary en schets van de huidige situatie	483
10.3	Omgevingsanalyse: impact	486
10.4	Strategische analyse en keuze	488
10.5	Kwaliteit en relatie	493
10.6	Implementatie van de marketingmix	495
10.7	Kosten en Baten	502
10.8	Activiteitenplan	505
10.9	Business cases	507
10.10	Management summary	507
	Opdrachten	508
	Groepsopdrachten	509
	Literatuuroverzicht	510
	Illustratieverantwoording	517
	Noten per hoofdstuk	519
	Over de auteurs	525
	Register	526

# De uitgangssituatie

# 1

- 1** Wat is dienstenmarketingmanagement? 13
- 2** Het basismodel 49
- 3** Het analyseren van de dienstenomgeving 107



Dit deel omvat de eerste drie hoofdstukken en dient te worden gelezen als een verkenning van het vakgebied Dienstenmarketingmanagement. De theorie van deze drie hoofdstukken is goed toepasbaar als je de uitgangssituatie (stap 1 en 2) van het marketingplan wil schetsen.

Na bestudering van dit eerste deel dien je kennis te hebben van en inzicht te hebben in de volgende begrippen:

- De basiskenmerken (ontastbaarheid, vergankelijkheid, heterogeniteit en interactieve consumptie). De eventuele samenhang geeft een idee hoe een onderneming waarde in dienstverlening kan begrijpen.
- Marktoriëntatie is noodzakelijk voor een organisatie om zich elke dag weer te bewijzen. In elke interactie, ook tussen medewerkers, dient de uiteindelijke klant centraal te staan.
- Het model van de facetten van dienstverlening (de organisatie, de dienst, de consument/afnemer en het dienstverleningsproces) biedt de dienstverlener een derde aanknopingspunt om de huidige situatie (stap 1) te begrijpen.
- Diverse managementdilemma's waarmee menig manager te maken krijgt bij het managen van de facetten van dienstverlenen. Wik en weeg of je deze managementvormen moet implementeren.
- Door het maken van een omgevingsanalyse (stap 2) krijgt de dienstverlener antwoord op vragen als: Welke trends doen zich voor in de macro-, diensten- en marktomgeving? Hoe raken deze trends het bedrijf (of bedrijfsonderdeel)? De resultaten van de impactanalyse komen naar voren bij het ontwikkelen van de ondernemingsstrategie, het marketingplan en de activiteiten die samenhangen met de afzonderlijke marketingmix (de P's).



# 1

## Wat is dienstenmarketingmanagement?

- 1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement**
- 1.2 De basiskenmerken van diensten**
- 1.3 Wat is de essentie van marketing?**
- 1.4 De belangrijkste facetten van dienstenmarketingmanagement**

### Samenvatting

### Opdrachten

### Leerdoelen

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de drie basisbegrippen die centraal staan in dit boek, te weten: diensten, marketing en management.

Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

- kun je deze begrippen definiëren
- begrijp je de vier basiskenmerken van diensten
- kun je de verschillende vormen van marketing onderscheiden
- weet je marketing te definiëren aan de hand van marktorientatie
- kun je de begrippen menselijke maatdienst, gepersonifieerde maatdienst en standaarddienst toepassen
- is de essentie van dienstenmarketingmanagement voor je bekend.

## Openingscasus

### Een nijlpaard als huisdier<sup>1</sup>

Ik (Wouter de Vries jr.) doceer al een kleine twintig jaar het vak Dienstenmarketing aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Daarnaast zijn er sinds 1994 ook al tienduizenden exemplaren van het boek *Dienstenmarketingmanagement* over de toonbank gegaan. In dat jaar verscheen de eerste druk van deze titel. Gemiddeld probeer ik dus elk jaar duizenden ongeïnteresseerde wijsneuzen (lees: studenten) de beginselen van het vak dienstenmarketing bij te brengen. In de loop der jaren heb ik dus heel veel jongelui van diverse pluimages voor mijn neus gehad. Sommigen oer- en oerlui. Anderen juist weer vervuld met (te) mooie dromen en idealen. Het merendeel van deze meiden en knapen is al jaren met al hun ideeën doorgestroomd naar het bedrijfsleven en/of de overheid. Wat is er van ze terechtgekomen?

Ik begin met René. De eerste 9 voor een scriptie deelde ik aan hem uit. Het thema was interne marketing én het kennen van je klant: 'Know thy customer!' Ik heb de zin al talloze malen uitgesproken in lezingen en colleges. Het klinkt zo mooi, veel mooier dan het oer-Hollandse: 'Ken je klant!' Wat is van deze 'know-thy-customer-negen' in de dagelijkse praktijk geworden? Het antwoord is simpel: vader! René is namelijk een van de drie geestelijke vaders van Fred & Ed. Gaat er al een belletje rinkelen? Fred & Ed is sinds 2003 een nieuw, succesvol kindermerk op het gebied van voeding. Het merk begint in broodbeleg, maar later zal het in meer categorieën opduiken (onder andere koek met fun-stones).

Bernard was in 1995 gek van vliegtuigen en liep daarom stage op Schiphol. Wat een bevoegenheid tijdens de rondleiding, die ik ter plekke van hem kreeg. Als een tweede Plesman liep hij daar driftig in het rond. Eén bonk passie! Zijn scriptie wilde echter niet zo vlotten. Ik heb wel acht definitieve, laatste eindversies doorgelezen en besproken. Een ongekend incasservermogen kenmerkte Bernard toen ik zijn 'laatste' versie toch weer afkeurde. Met het incasservermogen en zijn passie vliegt Bernard tegenwoordig omhoog in zijn carrièrevlucht. Niet bij KLM, maar bij een gerenommeerde dienstverlener op het gebied van interim management.

Eind jaren negentig verscheen een student luisterend naar de naam Jake. In zijn studententijd lanceerde Jake al het ene idee na de andere vinding. Jake begon in deze hoogtijdagen van de IT-revolutie (1997-2001) een nieuw bedrijf, namelijk een incubator (hetgeen later een accelerator werd). De locatie was een veel te groot pand boven de Renault-garage te Amsterdam. Dat mocht de pret niet drukken, want de overtollige ruimte werd al snel gebruikt als een afslagplaats naar hole one. Zo heb ik daar menig putje gemaakt. Romantiek op en top. In 2005 heb ik Jake een zeer succesvolle 'Techcrossing' zien organiseren waar honderden techneuten hun kennis deelden. Uniek in Nederland en een daverend succes. Mooi werk Jake!

Sander was ook een aparte. Sander wilde graag marketingmanager worden van het mannenblad *Playboy*. Volgens mij koesteren wel meer jonge studenten van het mannelijke geslacht deze droom. Het is Sander bijna gelukt. De laatste stand van zaken is dat hij nu werkt voor het weekblad *Autoweek*. Ik hoor je denken, wat heeft *Autoweek* nu met *Playboy* van doen? In werkelijkheid scheelt het slechts twee etages bij de uitgever Sanoma. Sander is dus slechts 28 traptreden verwijderd van zijn jongensdroom. Houd vol, Sander!



Wie ik ook wil noemen zijn Damir en Irma. Twee jonge mensen die als kind al hebben leren knokken. Gevlucht uit hun land hebben ze een lange weg moeten bewandelen. *A long and winding road*. Beiden zijn bij mij afgestudeerd; Irma wordt binnenkort zelfs dr. Een fenomenale prestatie die eigenlijk veel aandacht zou moeten krijgen van de pers. Wat een diamant is twintig jaar geleden ons land binnengewandeld. Ik moet er niet aan denken dat bepaalde schreeuwleijkerds in de Tweede kamer nog meer aanhang krijgen waardoor deze diamanten geen glans meer kunnen krijgen. In 2008 zijn enkele docenten van de VU afgereisd naar Albanië om Irma het jawoord te horen zeggen. Een uniek moment.

Het laatste nummer dat ik in mijn telefoon heb toegevoegd is van Sander Halsema. Ik heb Sander leren kennen in Rio de Janeiro waar hij rondliep in een ... Feyenoord-shirt. Idioter kun je het in mijn visie niet maken. Ik heb studenten voor mindere vergrijpen de laan uitgestuurd. Anno 2013 heeft Sander fantastisch werk geleverd aan deze zesde druk.

Maar de kroon op het gebied van originaliteit spant Edjan van der Heide. Hij vond zijn scriptie niets. Ik ook niet: een magere 6. Hij had echter wel bruisende, andere ideeën en wilde zijn idealen najagen. Naar Afrika gaan, vanuit Amstelveen. Na twaalf jaar is Edjan een geslaagde ondernemer in Zambia geworden. Zijn reilen en zeilen is anno 2008 wekelijks te zien in het RTL-programma *Van Amstelveen naar Afrika*. Edjan en zijn gezin runnen een grote, avontuurlijke lodge Mukambi Safari in Zambia. Het meest opmerkelijke is wel dat hij een uniek huisdier heeft, want wie heeft thuis een nijlpaard rondlopen? Het beest luistert naar de naam Basil. Ik durf te wedden dat niemand in Nederland aan dit profiel voldoet.

#### Kafue National Park

Home / Bestemmings / Afrika, Indische Oosaan / Zambia / Kafue National Park / Kafue National Park, Mukambi Safari Lodge

← vorige accommodatie

### Kafue National Park, Mukambi Safari Lodge

Mukambi Safari Lodge is gelegen aan de Kafue River bij Kafue National Park in Zambia. In deze kleinschalige en rustieke lodge krijgt u het echte Afrika gevoel. Mukambi Safari Lodge wordt gerund door een Nederlands echtpaar. Wielicht kent u ze van televisie: RTL4 maakte een televisieserie (Van Amstelveen naar Afrika) over het vertrek van het gezin uit Nederland en de opbouw van de lodge in Zambia.

**Accommodatie**

Mukambi Safari Lodge biedt drie verschillende typen van accommodatie: acht chalets, zeven safaritenten en een familie-villa. Welk type u ook kiest, u heeft altijd zicht op de Kafue rivier en de vele dieren die hier letterlijk in de achtertuin lopen.

De chalets zijn sfeervol ingericht met een groot taakhouten bed en een ensuite badkamer. U kunt hier heerlijk genieten met een drankje in uw hand vanaf de veranda van het uitzicht op de Kafue rivier.

De villa bestaat uit twee ruime slaapkamers die gescheiden worden door een woonkamer. Beide slaapkamers hebben hun eigen badkamer. Hierdoor is de villa uitermate geschikt voor gezinnen met kinderen. Desgevent kan een eenvoudig extra bedden worden bijgeplaatst.

De iets meer avontuurlijk ingestelde reiziger die het echte Afrika wil proeven kan ook kiezen voor een verblijf in het 'bushcamp' in één van de zeven safari-tenten. De safari-tenten zijn eenvoudig ingericht en doen denken aan vroeger tijden; een rieten dak, geen elektriciteit en olielampjes die voor verlichting zorgen. Voor een warme douche wordt gezorgd. De tenten beschikken over normale bedden en de sanitaire voorzieningen deelt u met andere gasten. Het ontbreken van elektriciteit wordt meer dan goedgemaakt door de gezelligheid van het kampvuur en het romantische kaarslicht.



Kafue NP | Mukambi Safari Lodge | zonsopgang



Toon kaartje op kaart

Wat een rijtje. Wat een klasse. Bedankt jongens. Bedankt meiden. Het blijft een voorrecht om met al die 'luiwammesen' te mogen werken. En dat heeft een andere oud-student ook goed begrepen, want Thiemo van Rossum richt een bruisende tent op onder de naam Studelta. De doelgroep van Studelta ben jij: jong, student en waarschijnlijk lui en laks. Prachttalent dus. In 2012 staan Wouter de Vries en Thiemo van Rossum een jaar lang in de top 5 van [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl) met hun bestseller *Blauwe Bananen*.

## 1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement

De magie van de goochelaar bestaat uit het onzichtbaar maken van enkele handelingen, waardoor de toeschouwer in het ongewisse raakt. Menig dienstverlener werkt net andersom. Daar waar de goochelaar aspecten onttrekt aan het oog van de waarnemer, tracht de dienstverlener juist het niet-tastbare zichtbaar te maken, waardoor de klant bereid is geld, tijd en moeite in de aanschaf van de dienst te investeren. Dienstverlening heeft in de praktijk echter weinig overeenkomsten met magie. Kort gezegd: dienstverlenen komt neer op beloven, verwachtingen creëren en waarmaken. En vooral: niet méér beloven dan kan worden waargemaakt.

Dit boek stelt de marketing en het management van diensten centraal. Naast aandacht voor een theoretische invalshoek zullen we ook ingaan op praktische managementtoepassingen van deze snelgroeiende loot aan de 'marketingboom'. Dat het vakgebied dienstenmarketing aan populariteit wint, is niet zo verwonderlijk: een groot deel van de westerse economieën draait immers op grond van de activiteiten van dienstverleners. Zo wordt bijvoorbeeld anno 2013 de belangrijke AEX-beursindex in Nederland opgebouwd uit onder andere de aandelenkoersen van AEGON, Ahold, ING, KPN, PostNL en Randstad. Daarnaast zijn de midkap-fondsen Arcadis, BinckBank, Delta Lloyd, Heijmans, Mediq, Royal Imtech en USG People natuurlijk ook bekende dienstverlenende organisaties die niet alleen nationaal, maar ook internationaal een zekere rol van betekenis spelen.

Dienstverleners kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. Een bekende indeling is de indeling van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek). Het CBS splitst de diverse dienstensectoren uit naar een *indeling per bedrijfsklasse*. Zo maakt het CBS werkgelegenheidscijfers voor de volgende dienstencategorieën:

*Indeling per  
bedrijfsklasse*

- Nutsbedrijven (elektriciteits-, gas- en waterbedrijven). Voorbeelden: NUON, ENECO, Essent, Gasunie, Tennet.
- Bouw-/installatiebedrijven. Voorbeelden: BAM, Heijmans, Ballast Nedam.
- Handel, detailhandel en horeca. Voorbeelden: McDonald's, Hilton.
- Transport (goederen en informatie). Voorbeelden: KLM Cargo, Burgers Logistics.
- Financiële dienstverlening (bank/verzekering en zakelijke dienstverlening). Voorbeelden: Rabo, ING Bank, TNO, KPMG, Accenture, Ordina.
- Overige, waaronder openbaar bestuur, onderwijs, sport en recreatie, maatschappelijke dienstverlening. Voorbeelden van organisaties in dit segment: FNV, Vrije Universiteit, Artis, De Efteling, Consumentenbond.

**FIGUUR 1.1** De essentie van dit boek: dienstenmarketingmanagement



In de huidige westerse economie is *de dienstensector de belangrijkste pijler*. Dienstverlenende organisaties genereren niet alleen toegevoegde waarde, maar zorgen ook voor een flink deel van de werkgelegenheid. Dit geldt overigens niet alleen in Nederland, maar ook in de rest van Europa en de Verenigde Staten. Zelfs in een stad als Hongkong, die vijftientig jaar geleden nog voornamelijk van industrie leefde. Of in landen als India en China, waar de relatief goedkope arbeid steeds vaker wordt ingezet door buitenlandse dienstverleners. Menige bank, verzekeraar en/of uitgever in Nederland laat al werkzaamheden verrichten in het Verre Oosten.

### Drie kernbegrippen

In dit eerste hoofdstuk wordt het domein van dienstenmarketingmanagement bepaald. Om hierin enige duidelijkheid te creëren, bespreken wij de volgende drie kernbegrippen, die weliswaar zeer bekend klinken maar toch vaak onjuist of op verschillende wijze worden geïnterpreteerd:

- 1 diensten
- 2 marketing
- 3 management.

#### 1 Diensten

Het eerste begrip is *diensten*. Naast de beschrijving en toelichting trachten wij overzichtelijk te maken wat de basiskenmerken van diensten zijn en waarom diensten, gezien deze kenmerken, een aparte aanpak vereisen. Het ontastbaarheidscontinuüm (zie figuur 1.3) en de basisfiguur met de verschillende facetten van dienstverleners (zie figuur 1.8) zijn naar onze mening essentieel om de verschillende theorieën in dit boek goed te kunnen bevatten. Deze figuren hangen nauw samen en/of vloeien voort uit de vier basiskenmerken van diensten.

#### 2 Marketing

Het tweede begrip dat in dit hoofdstuk centraal staat, is marketing. Iedere dienstverlener, klein of groot, dient enige vorm van marketing te bedrijven. De kurk waarop onze economie drijft, is het Midden- en KleinBedrijf (MKB). Miljoenen MKB'ers leggen dagelijks talloze kilometers af om de klant zo goed mogelijk te bedienen. Velen daarvan opereren solo: de zogeheten éénpitters of zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel). Volgens een oeroud Joods spreekwoord zijn deze zzp'ers de gelukkigste ondernemers van Nederland, want in de Joodse traditie wens je iemand veel personeel toe, wanneer je hem alle ellende van de wereld toewenst. Iemand die geen personeel heeft, moet dus wel gelukkig zijn. Maar is dit ook zo? Of hebben deze zzp'ers het extra zwaar omdat ze, eenzaam en alleen, moeten vechten tegen de grote(re) dienstverleners. Wij denken dat iedere éénpitter zich kan vinden in beide veronderstellingen, want *elk voordeel heb ook z'n nadeel*. Naast deze honderdduizenden éénpitters kent Nederland ook nog miljoenen mensen die werkzaam zijn als dienstverlener bij kleine, middelgrote of zelfs multinationale organisaties. Het pallet aan dienstverleners is dus zeer kleurrijk. Wat al deze dienstverleners met elkaar gemeen hebben, is dat zij enige vorm van marketing moeten bedrijven. Met de klant, maar wellicht ook met de eigen medewerker die werkzaam is in een winkel of lokaal kantoor. Communicatie in de vorm van reclame, persoonlijke verkoop, internet, dan wel sponsoruitingen. Zo zal menig medewerker van Essent in 2014 trots zijn op zijn tent door prestaties van Sven Kramer en Ireen Wüst. Nu geven de rondetijden van deze topschaatsers ook alle reden om zo trots te zijn als een pauw. Ditzelfde geldt natuurlijk voor andere sponsors van sporten, zoals AEGON en Rabo. Randstad sponsort zelfs de Olympische Spelen. Wellicht dat de economische crisis deze budgetten onder druk zal zetten.

### Midden- en KleinBedrijf (MKB)

Naast deze betaalde vormen van communicatie bestaat er ook communicatie die (bijna) gratis is. Dienstverleners kunnen namelijk ongeloflijk profiteren van

publiciteit en nog meer van positieve mond-tot-mondreclame. Publiciteit is bijvoorbeeld te verkrijgen door als spreker op te treden op congressen. Maar ook door vakbladen en nieuwsrubrieken op de hoogte te stellen van de prestaties van de organisatie. Mond-tot-mondreclame kun je letterlijk in gang zetten door tevreden klanten aan te sporen hun tevredenheid te delen met anderen. De nieuwe generatie zal zijn heil zoeken in eWOM, wat een afkorting is voor electronic Word-of-Mouth. Google, Facebook, LinkedIn, Wikipedia en ga zo maar door: allemaal (nieuwe) fenomenen die dienen te worden overwogen in de marketingmix. Deze nieuwste vormen worden wel aangeduid met de term: Word of Mouse!

### 3 Management

Het derde en laatste begrip dat centraal staat in zowel dit hoofdstuk als de titel van dit boek, is management. In dit hoofdstuk gaan wij nog niet diep in op speciale vormen van management die voortvloeien uit de basiskenmerken van diensten; daarvoor hebben we hoofdstuk 2 gereserveerd. Wat wij wel in dit hoofdstuk 1 willen doen, is het combineren van de drie centrale begrippen tot de essentie van dit boek, te weten: dienstenmarketingmanagement (zie figuur 1.1). In figuur 1.8 worden de belangrijkste facetten van dienstverlening gevisualiseerd.

#### Ontastbaar

Een dienst is ontastbaar, vandaar dat een dienst niet 'op je voet kan vallen'. Daarnaast hoeft er in essentie geen sprake te zijn van een fysieke levering, waardoor het materiële bezit niet toeneemt indien een dienst wordt aangeschaft. Uitgaande van deze omschrijvingen verstaan we in dit boek het volgende onder het begrip dienst:

#### Diensten

**Diensten zijn van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoeftesatisfactie centraal staat en niet materiële bezitsvorming wordt nagestreefd.<sup>2</sup>**

Bekijk de  
reclamespot van  
Randstad en de  
Spelen



Tegenwoordig kunnen dankzij het internet bestaande en nieuwe diensten worden ontwikkeld en online worden aangeboden. Er zijn online steeds meer ondersteunende diensten bijgekomen. Maar wat zijn online diensten nu precies? Online diensten kunnen als volgt worden gedefinieerd:

#### Online diensten

**Online diensten zijn diensten geleverd via informatie- en communicatietechnologie, waar klanten alleen communiceren met een gebruikersinterface op het World Wide Web (WWW) om de gewenste voordelen te behalen.**

Online diensten kunnen weer verder worden onderverdeeld in twee groepen:

- 1 pure stand-alone online diensten
- 2 ondersteunende online diensten.

##### 1 Pure stand-alone online diensten

Hiervan is sprake wanneer de online dienst het belangrijkste voordeel voor de klant oplevert. Ze kunnen onderverdeeld worden in pure diensten en inhoudsdiensten. Pure diensten stellen gebruikers in staat om bepaalde taken online uit te voeren zoals bijvoorbeeld het bijhouden van een bankrekening via online bankieren

of het versturen van digitale kaarten via Greetz.nl. Inhoudsdiensten bieden online toegang tot verschillende vormen van content die klanten kunnen gebruiken. Voorbeelden hiervan zijn fulltext databases met de volledige digitale teksten van een boek, berichtgeving via je Google mail account, of video-on-demand.

## 2 Ondersteunende online diensten

Ondersteunende diensten vormen de tweede grote categorie. Deze online diensten vergemakkelijken de aankoop van producten zoals het online kopen van een boek bij Bol.com. Het winkelmandje dat je kunt vullen, aanpassen en leeghalen is dan de ondersteunende online dienst; evenals de suggesties die het systeem doet op basis van eerdere aankopen en mensen die in hun koopgedrag op je lijken. Het kan ook 'traditionele' pure stand-alone diensten vergemakkelijken in gebruik, zoals bijvoorbeeld online ticketing voor de bioscopen van Pathé. De pure stand-alone dienst is natuurlijk de film die je kunt gaan bekijken, maar dankzij de app (ondersteunende online dienst) kun je via jouw mobiel de kaartjes bestellen.

## 1.2 De basiskenmerken van diensten?

Dat de vraag 'Wat is een dienst?' niet eenvoudig is te beantwoorden, en het begrip dienst niet één, allesdekkende definitie kent, blijkt wel uit het feit dat het woordenboek al zo'n tien betekenissen toekent aan het woord dienst. Deze variëren van de al afgeschafte militaire dienst, godsdienst tot de werkzaamheden van een instelling. De betekenis 'de werkzaamheden van een instelling' komt in dit geval het meest in de goede richting, maar schiet gezien de invalshoek van dit boek – marketing en management – nog duidelijk tekort.

### Drie definities

Aan de hand van de volgende drie definities willen wij daarom komen tot een eigen omschrijving van het begrip dienst, die wij vervolgens in dit boek gaan hanteren:

- 1 Services is something which can be bought and sold but which cannot drop on your foot.<sup>3</sup>
- 2 A service is any activity or benefit that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything.<sup>4</sup>
- 3 Services are activities, benefits or satisfactions offered for sale where there is no exchange of tangible goods involving a transfer of title.<sup>5</sup>

De NS: zelfs je stem uitbrengen gedurende de Tweede Kamerverkiezingen is mogelijk



### Praktijkvoorbeeld 1.1 De NS: Een geliefde en gehate Nederlandse dienstverlener

De Nederlandse Spoorwegen (NS) is het grootste spoorbedrijf van Nederland. De NS heeft als hoofddoel om reizigers op een veilige manier te vervoeren, wat ook nog op tijd en comfortabel moet gebeuren. De eisen vanuit de samenleving zijn hoog. Mensen willen zich vrij kunnen bewegen en vergelijken meer en meer de voor- en nadelen van verschillende reismogelijkheden. Tijd, geld en inspanningen spelen hierbij een grote rol. De NS probeert hier op in te spelen door meer te bieden dan vervoer alleen. Wist je bijvoorbeeld dat de NS behoort tot de top drie horecadienstverleners van Nederland?

Het is voor de NS een uitdaging nog scherper in te spelen op de behoeften van de 'klant van de toekomst'. Hierbij speelt, naast de reismogelijkheden ook het aanbod op het station een essentiële rol. Hier moet 'one stop shopping' mogelijk zijn dankzij een scala aan winkelvoorzieningen, horeca, vergaderfaciliteiten en evenementen. Het station wordt een attractie op zichzelf. Daarom worden de komende jaren veel stations gemoderniseerd en daarmee aantrekkelijke 'kosmopolitische centra'.

Dat de NS een enorm bedrijf is, blijkt wel uit de 25.000 medewerkers die binnen dit bedrijf werkzaam zijn. De NS bestaat uit meerdere bedrijven onder één dak die weliswaar intensief samenwerken, maar vrij zelfstandig opereren. In de toekomst wil de NS de beste vervoerder worden van Europa.

De NS is dus naast een vervoersbedrijf ook een groot dienstverlener op andere gebieden zoals het aantrekkelijk uitbaten van de stations met horeca, vergaderfaciliteiten en vele andere diensten. Zelfs je stem uitbrengen is in 2012 mogelijk tijdens de Tweede Kamerverkiezingen. Door middel van interactieve consumptie probeert de NS de directe behoefte van de reiziger te vervullen door mensen op tijd van a naar b te brengen en de reiziger hierbij goed op de hoogte te houden. In principe kan de productie van de dienst van de NS pas aanvangen, wanneer er een reiziger op het perron staat te wachten. Dat er over het algemeen geen materiële bezitsvorming wordt nagestreefd is ook duidelijk. Reizen is niet tastbaar. Een vervoersbedrijf is daarom een goed voorbeeld van een pure dienst met een ontastbaar karakter. In het ontastbaarheidscontinuüm is deze branche dan ook overwegend links te plaatsen.

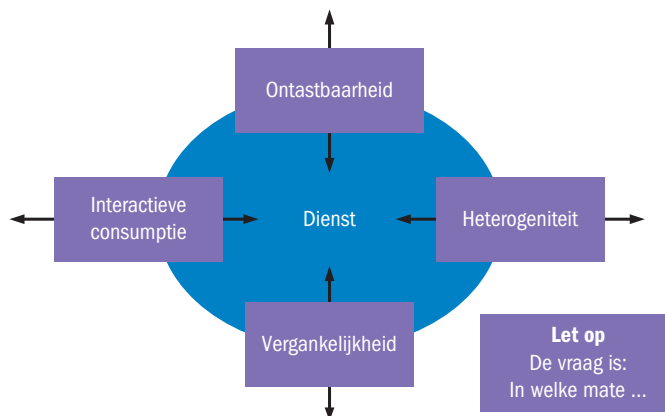
#### Vier basiskennmerken van diensten

Uit onze definitie van diensten kunnen de volgende vier basiskennmerken van diensten worden afgeleid:

- 1 ontastbaarheid (subparagraaf 1.2.1)
- 2 vergankelijkheid (subparagraaf 1.2.2)
- 3 heterogeniteit (subparagraaf 1.2.3)
- 4 interactieve consumptie (subparagraaf 1.2.4).

Deze vier aspecten moeten echter niet als iets absoluuts worden gezien, maar meer als continuüm (zie figuur 1.3). Een dienst is zelden 100% ontastbaar óf totaal heterogeen van kwaliteit. Vandaar dat ook beter kan worden gesproken van de mate waarin één of meer van deze aspecten voorkomen. In de subparagrafen 1.2.1 t/m 1.2.4 belichten wij daarom eerst deze vier basiskennmerken van diensten.

FIGUUR 1.2 De vier basiskenmerken van diensten



### 1.2.1 Ontastbaarheid

*Ervaring*  
*Experience*  
*Ontastbaarheids-*  
*continuüm*

Ontastbaarheid, het eerste kenmerk van een dienst, is al ter sprake gekomen. Een dienst is een *ervaring of experience* en niet zozeer een ding of een tastbaar goed. Een dienst is dus van oorsprong ontastbaar. Het ontastbaarheidscontinuüm<sup>6</sup> (zie figuur 1.3) geeft echter duidelijk aan dat een dienst lang niet altijd 100% ontastbaar is. Er is sprake van een zeker continuüm. Helemaal rechts staan de pure tastbare goederen. Een kruiwagen is hier een mooi voorbeeld van. Geen imago, geen financieringsmogelijkheden, alleen maar een wiel, twee stangen en een bak. Dat is een kruiwagen. Veel goederen schuiven echter al naar links in het continuüm. Zo is duidelijk te zien dat veel van oorsprong tastbare goederen niet meer alleen maar tastbaar zijn, maar zelfs duidelijke ontastbare eigenschappen bezitten zoals service, garantie, aftersales en financiering. Denk maar aan een auto. Of aan een verwarmingsketel waarvoor je waarschijnlijk een jaarlijks onderhoudscontract afsluit. De toegevoegde waarde wordt bij deze categorie al vaak bepaald door de additionele diensten die aan het tastbare product zijn toegevoegd.

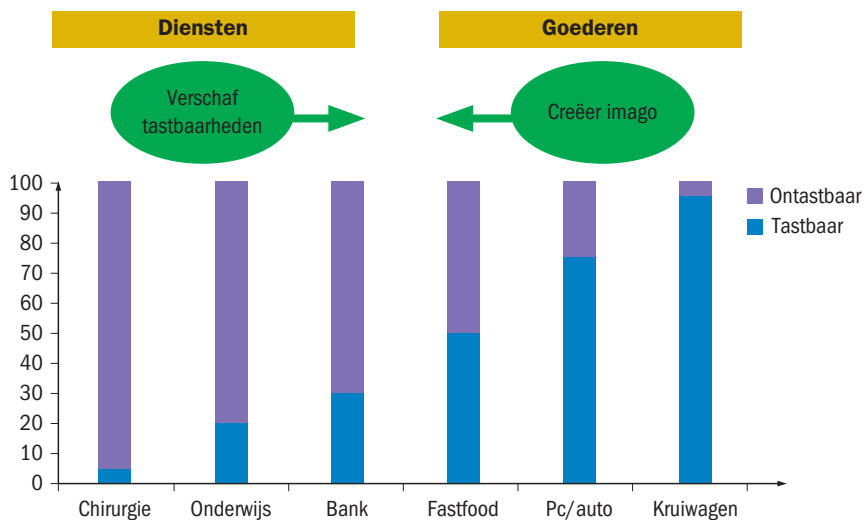
Midden in het ontastbaarheidscontinuüm ligt de fastfoodsector. Het dienstverlenende aspect van deze sector komt mooi tot uiting in de naam. De consument koopt hier namelijk geen tastbaar eten, maar 'snel eten'. De nadruk ligt hier duidelijk op zowel het tastbare (de hamburger) als de snelheid waarmee deze wordt verkregen. Het dienstverleningsproces is dus een zeer relevant onderdeel van deze fastfoodsector. Helemaal links staan de van oorsprong pure ontastbare diensten. Dienstverleners doen er echter weer goed aan om eventuele tastbare componenten aan hun diensten toe te voegen. Zo zal menig student met de studie stoppen als het opleidingsinstituut besluit het tastbare diploma af te schaffen.

*Mentaal ontastbaar*

Naast fysiek ontastbaar kunnen diensten ook *mentaal* ontastbaar<sup>7</sup> zijn. Deze mentale ontastbaarheid hangt nauw samen met het beperkte voorstellingsvermogen dat een afnemer heeft over de precieze uitvoering van een dienst. Vooral bij complexe diensten, zoals psychische hulp of een reparatie aan een computer, is menige klant nauwelijks in staat de dienstverlening objectief te beoordelen. Deze mentale onzekerheid resulteert vaak in een gevoel van onzekerheid dat in de dienstenliteratuur wel wordt omschreven met de term *perceived risk*. Wanneer een klant dit risico zo veel mogelijk wil beperken, is hij vaak bereid hiervoor extra te betalen. Verzekeringsagenten kunnen hierdoor een goede boterham verdienen, evenals fotografen die een trouwreportage schieten. De klant wil dan vaak elk risico uitbannen.

*Perceived risk*

FIGUUR 1.3 Het ontastbaarheidscontinuüm van Shostack



Onderzoek door Laroche e.a. (2003)<sup>8</sup> laat zien dat de mentale ontastbaarheid een veel grotere mate van onzekerheid bij de klant met zich meebrengt dan bijvoorbeeld de fysieke ontastbaarheid. Organisaties die deze mentale ontastbaarheid wensen te reduceren, zullen hun front-officepersoneel moeten aansporen om de klant duidelijk uit te leggen wat ze precies verkopen. Een reparateur van huishoudelijke apparaten, die helder aan een klant kan uitleggen hoe hij de wasmachine zal gaan repareren, helpt de klant een gedetailleerd beeld van de dienst te vormen. Hierdoor wordt de mate van perceived risk (en dus de mentale ontastbaarheid) aanzienlijk verminderd. Organisaties kunnen hun front-officepersoneel duidelijk maken met wat voor typen risico de klant te maken heeft en hoe dit kan worden verminderd. In menig vijfsterrenhotel wordt personeel getraind om (potentiële) klanten een korte rondleiding te geven en hen daarmee te informeren over alle faciliteiten en diensten die het hotel heeft te bieden. In talrijke service settings zijn veel aspecten van het productieproces niet zichtbaar voor de klant. Organisaties kunnen daarom proberen een gedeelte van deze onzichtbaarheid op te heffen. Te denken valt bijvoorbeeld aan een kok die het eten bereidt voor de neus van de klant, of een tandarts die met een klein cameraatje in de mond van de patiënt laat zien wat hij doet.

#### Generaliseerbaarheid

Naast fysieke en mentale ontastbaarheid speelt nog een derde factor *generaliseerbaarheid* een rol: hoe ervaart een klant een bepaald product? Producten kunnen algemeen en/of specifiek ervaren worden. Diensten worden bijvoorbeeld algemeen ervaren, wanneer klanten niet precies kunnen refereren aan de te identificeren definities, features en/of uitkomsten (bijvoorbeeld: een hotel is een plaats waar mensen kunnen slapen). Diensten zijn specifiek als de klant hiervan wel een duidelijk beeld heeft (bijvoorbeeld: een hotel is een overnachtingsfaciliteit, met een lobby, kamers, schoonmaakdiensten, een restaurant, een cadeauwinkel, enz.). Klanten kunnen diensten dus als ontastbaar ervaren, omdat ze simpelweg niet specifiek genoeg het product kunnen beoordelen.

#### Drie meetbare aspecten

Ontastbaarheid is dus volgens Laroche e.a. (2003) op te splitsen in *drie meetbare aspecten*: de zojuist besproken fysieke ontastbaarheid, mentale ontastbaarheid en



generaliseerbaarheid. Denk hierover na voordat je verdergaat met bijvoorbeeld het schrijven van een plan of het bedenken van een socialemediacampagne.

### 1.2.2 Vergankelijkheid

Naarmate de ontastbaarheid toeneemt, zullen de mogelijkheden tot voorraadvorming bij de producent en bezitsvorming bij de consument afnemen. De dienst wordt dan veelal tijdelijk of *vergankelijk*. Het ontastbare karakter en de vereiste deelname van de consument maken 'op voorraad produceren' meestal onmogelijk. Een kapper kan bijvoorbeeld niet met knippen beginnen voordat de klant is gearriveerd. Voor een tandarts, een docent of een maatschappelijk werker geldt hetzelfde.

Een lege vliegtuigstoel kan niet meer worden verkocht



Dit terwijl tastbare goederen zonder noemenswaardige problemen vooraf kunnen worden gemaakt. Viking produceert bijvoorbeeld hartje zomer de nieuwe klapschaats en legt deze zolang op voorraad totdat Koning Winter vraag genereert. Bij ontastbare diensten is dit vaak onmogelijk. Daarom is het streven naar een zo gering mogelijke ongebruikte productiecapaciteit in rustige periodes en/of het minimaliseren van nee-verkopen in drukke periodes karakteriserend voor het *voorraadbeheer* van een vergankelijke dienst. Dat ook hier weer sprake is van een soort continuüm is hopelijk duidelijk, want door de opkomst van ICT is het deels mogelijk geworden de vraag naar diensten op voorraad te zetten. Een voorbeeld hiervan is de virtuele boekhandel [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl), die nu prima in staat is zowel de vraag als het aanbod op korte termijn te managen. Ditzelfde geldt natuurlijk ook voor Bol.com, Wehkamp.nl en andere online dienstverleners.

#### Voorraadbeheer

Website [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl): weinig last van vergankelijkheid

The screenshot shows the Managementboek.nl website. At the top, there is a navigation bar with 'HOME', 'BOEKEN', 'E-BOOKS', 'EVENTS', 'AUDIO', 'SPELLEN', 'SUMMARIES', and 'BOEKBLOG'. A search bar is present with the text 'Alle producten' and 'Zoek op auteur, titel, ISBN'. A green banner at the top right says 'VOOR 21:00 BESTELD MORGEN IN HUIS!'. The main product is 'Blauwe Bananen' by Wouter de Vries jr., Thiemo van Rossum. It has a price of €16,90 and is available for pre-order. The page also features a 'GRATIS VERZENDING' badge and a 'DE BESTE BOEKENSITE EN MEER...' section with various benefits like 'Ruim 18.000 producten op voorraad' and '16 Jaar kennis en ervaring'. A summary section titled 'SAMENVATTING' is visible at the bottom, mentioning the book was nominated for the PIM Literatuurprijs 2012.

### 1.2.3 Heterogeniteit

Het feit dat de mens vaak onderdeel is van het dienstverleningsproces, heeft tot gevolg dat standaardisatie van de dienst niet altijd even eenvoudig is. Dit dilemma ontstaat niet alleen door de consument, maar ook door de dienstverlener zelf.

Bij het inchecken in een hotel spelen subjectieve motieven een belangrijke rol



### Kwaliteit van een dienst

Veel diensten worden namelijk voortgebracht door mensen. Daardoor kunnen per dienstverlener gemakkelijk verschillen optreden. Ook de consument, die eveneens een onderdeel van de dienstverlening is, kan nog roet in het eten gooien van de dienstverlener die streeft naar gelijke diensten en dienstverlening. Heterogeniteit ontstaat volgens Zeithaml & Bitner dan ook voornamelijk door: 'the result of human interaction, between and among employees and customers'.<sup>9</sup> De gehele materie van heterogeniteit wordt nog complexer, wanneer rekening wordt gehouden met het feit dat een consument bij de beoordeling van bijvoorbeeld de kwaliteit van een dienst zowel *objectieve criteria* als *subjectieve motieven* kan en zal hanteren. Het gaat hier namelijk om meer dan alleen maar technische prestaties. De een vindt de bediening in een restaurant bijvoorbeeld goed, terwijl de ander er juist over klaagt. Een subjectieve factor als eetlust kan tijdens de beoordeling van een restaurant een duidelijke rol van betekenis spelen. Immers, geduld en trek hebben verdragen elkaar slecht.

### 1.2.4 Interactieve consumptie

Tijdens het tot stand komen van een dienst is, gezien het vergankelijke karakter ervan, een zekere *medewerking van de consument* veelal een vereiste. Zonder dit te beseffen werkt menig Nederlander dagelijks mee bij het voortbrengen van tientallen diensten, terwijl zijn inzet ten aanzien van de productie van tastbare goederen minimaal is. Zo weet de doorsnee consument bijvoorbeeld nauwelijks wie de makers zijn van dagelijks gebruikte artikelen als tandpasta, afwasmiddel of de plastic vuilniszak. Maar naarmate het ontastbare karakter toeneemt, zullen naam en adres van vele dienstverleners bij de gebruiker bekend zijn (bank, kapper, tandarts, horeca, enz.). Of sterker nog: de gebruiker van een dienst kent de verlener van deze diensten persoonlijk. In veel gevallen kan de productie van een dienst namelijk pas aanvangen wanneer de consument in persoon aanwezig is. Dit contact wordt in de door ons gegeven definitie omschreven met het begrip *interactieve consumptie*. In andere literatuur worden hiervoor ook wel de begrippen *onscheidbaarheid* en/of *service encounter* gebruikt.

### Service encounter

Het grote scala aan diensten zorgt ervoor dat niet alle diensten over dezelfde kam zijn te scheren. Diensten zijn niet in dezelfde mate ontastbaar, waardoor de interactiviteit ook sterk kan verschillen. Zo kunnen diensten bijvoorbeeld verschillen in de mate waarin ze *equipment based* (voornamelijk machinegeoriënteerd) of *people based* (voornamelijk mensgeoriënteerd) zijn.<sup>10</sup> De geldautomaat is een mooi voorbeeld van een machinegeoriënteerde dienstverlening, terwijl een bezoek aan de balie van een bank een voorbeeld is van mensgeoriënteerde dienstverlening. Dit bezoek aan de balie kent natuurlijk niet alleen maar voordelen (vriendelijkheid, een praatje, begrip), maar mogelijk ook nadelen (het praatje met je voorganger duurt wel erg lang, de medewerker heeft een slecht humeur).

### Equipment based People based

### Prosumer

Interactieve consumptie betekent in dit boek niet alleen een betrokkenheid van de consument bij de totstandkoming van de dienst, maar ook dat de consument zicht heeft op het tot stand komen van de dienst en het daarbij behorende dienstverleningsproces. In dit kader wordt de klant gezien als een *prosumer*<sup>11</sup>. De klant is naast consument ook een beetje producent van de dienst. Dit is vooral goed waarneembaar bij dienstverlening via internet. Om bij Otto of Wehkamp iets te kunnen bestellen, is een bepaalde vaardigheid met een computer of smartphone vereist. De klant moet eerst een aantal gegevens invoeren alvorens de spullen te kunnen bestellen. Productie gaat hier voor consumptie. En let op: elke online dienstverlener moet de klant dus motiveren dat hij/zij de muis beweegt of de app

aanklikt. Online dienstverleners dienen daarom de 'duim' en/of wijsvinger in hun marketingmix op te nemen.

Het is dus van belang dat de klant weet welke rol hij wordt geacht te spelen in het dienstverleningsproces. De bediening in een self-service restaurant laat namelijk zeer lang op zich wachten!

### Praktijkvoorbeeld 1.2 Interactieconsumptie bij webwinkel Otto

Bij het kopen van kleding online is natuurlijk een zekere mate van prosumerschap vereist. De consument moet naar de website gaan, de gewenste goederen uitzoeken, de juiste maten kiezen, naar het winkelmandje gaan om vervolgens alle gegevens in te voeren en af te rekenen. Online kledinggigant Otto wil hier een nieuwe vorm van prosumerschap aan toevoegen, wat moet zorgen voor meer efficiëntie voor het bedrijf en meer gemak bij de consument. Dit gaan zij doen door het vaststellen van kledingmaten met behulp van de webcam. De consument moet vier poses aannemen voor de webcam en daarbij een cd, blu-ray of dvd ter referentie vasthouden. Door de uniforme omvang van de schijfjes is de software in staat om de kledingmaat vast te stellen.

Door deze technologie kent webwinkel Otto de maten van zijn winkelend publiek, wat het shoppen nog eenvoudiger maakt en natuurlijk ook het aantal retourzendingen moet terugdringen. Gemak en efficiëntie gaan dan hand in hand.

Volgens het bedrijf die de software levert, UPcloud, kunnen de metingen, mits 'goed uitgevoerd', met een afwijking van maximaal drie centimeter worden uitgevoerd. De gebruiker moet er dan wel voor zorgen dat er genoeg contrast tussen de gebruiker en de achtergrond is. Bij een lichte achtergrond zal de gebruiker dus donkerdere kleding moeten dragen om de software de contouren van het lichaam goed te laten herkennen.

Voorlopig is deze nieuwe functie op de website van Otto alleen beschikbaar in de Duitse webshop voor vierhonderd kledingstukken.

De website van Otto: wat wordt er nog meer verwacht van consumenten in de consumptiefase?



### Leestips

- Grönroos, Christian (2007). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*. John Wiley.
- Laroche, Michael, Bergeron, Jasmin & Goutaland, Christine (2003). How intangibility affects perceived risk: the moderating role of knowledge and involvement. *Journal of Services Marketing*, vol. 2.
- Lovelock, Christopher H. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. Prentice Hall International Editions.
- Zeithaml, Valerie & Bitner, Mary Jo (2012). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. Irwin-McGraw-Hill.

### 1.3 Wat is de essentie van marketing?

Iedereen heeft zo langzamerhand wel eens, in een of andere context, van het woord 'marketing' gehoord. Menige personeelsadvertentie speelt hier bijvoorbeeld op in, door 'kennis van marketing' als een vereiste te stellen. Wat de organisatie precies vraagt, zal niet voor iedereen even duidelijk zijn. Over het begrip marketing bestaat namelijk veel misverstand en begripsverwarring. Vandaar dat we in deze paragraaf aandacht besteden aan:

- verschillende vormen van marketing (subparagraaf 1.3.1)
- wat niet onder marketing wordt verstaan (nietes) (subparagraaf 1.3.2)
- wat in dit boek wel onder marketing wordt verstaan (welles) (subparagraaf 1.3.3)
- wat strategie en implementatie zijn (subparagraaf 1.3.4).

#### 1.3.1 Verschillende vormen van marketing

In de loop der jaren ontstaan er ook vele vormen van marketing. De start van het (leer)vak Marketing begint met de exploratie van consumentenmarkten. Het vak *Consumentenmarketing* ontstaat. Een gemiddelde hbo-instelling of universiteit doceerde aan het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw het vak aan de hand van de 'needs en wants' van de consument. De klant stond centraal. De belangrijkste thema's in die tijd waren: het opsporen van behoeften door middel van marktonderzoek, marketingconcepten, push- en pullstrategie door de bedrijfskolom.

De laatste dertig jaar heeft het vak echter vertakkingen gekregen in allerlei richtingen, die zich specifiek(er) lijken te richten op bepaalde kenmerken van organisaties, consumenten en/of producten. Zo blijft marketing niet alleen beperkt tot organisaties die streven naar winstmaximalisatie, maar ontstaan er ook richtingen die zich specialiseren in de marketing van ideeën (*social marketing*), de marketing van de organisatie in relatie tot de maatschappij (*societal marketing*) en de marketing van niet-winstgeoriënteerde organisaties (*non-profitmarketing*). Daarnaast ontstaan nieuwe, aparte vakken (zie figuur 1.4), zoals:

- 1 industriële marketing
- 2 detailhandelsmarketing ofwel retailmarketing
- 3 non-profitmarketing
- 4 internationale marketing
- 5 online marketing
- 6 C2B-marketing
- 7 dienstenmarketing.

FIGUUR 1.4 Diverse vormen van marketing



## Businessmarketing (B2B of BtB)

### 1 Industriële marketing

Industriële marketing wordt ook wel *businessmarketing* (B2B of BtB) of *organisatiemarketing* genoemd. In tegenstelling tot consumentenmarketing zijn de marketingactiviteiten niet gericht op particulieren, maar op andere organisaties en bedrijven. Rationele aankoopbeslissingen, vaak gecombineerd met maatwerk, typische prijssituaties en een grote variëteit en flexibiliteit in het eigen aanbod, zijn elementen waarvoor een aparte marketingaanpak is vereist. Het kenmerk van industriële marketing is het feit dat de vraag een afgeleide vraag is, wat wil zeggen dat de vraag naar industriële goederen afhankelijk is van de vraag naar consumentenartikelen. Het is daarom voor een marketeer essentieel om inzicht te verkrijgen in het type klant. Zijn de klanten B2B of B2C? Of dien ik beide type klanten te bedienen en te benaderen? Een voorbeeld van zowel BtB als BtC is de uitzendbranche, of de markt van werving & selectie. Deze sectoren richten zich op bedrijven waar de uitzendkrachten werkzaam zijn. De vraag naar uitzendkrachten (kandidaten) door bedrijven is te zien als een BtB-vraag. Vaak vliegt de uitzendkracht er als eerste uit of wordt, indien de economie juist aantrekt, weer als eerste aangenomen. De uitzendbranche reageert daarom relatief snel op afvlakking c.q. opleving van de economie. Vandaar dat deze sector wel de bijnaam heeft 'de barometer van de economische conjunctuur'. Echter, de dienst uitzenden en/of werving & selectie is niets zonder de uitzendkracht en/of de kandidaat. Deze wordt vaak door de organisaties als mens of individu benaderd en aangesproken. Deze aanpak typeert zich meer als B2C.

Een bekende industriële dienstverlener waar je dagelijks bijna letterlijk tegenaan loopt is Boon Edam. Zij zijn wereldmarktleider in draaideuren en beveiligingsproducten.

Boon Edam: een bekende industriële dienstverlener waar je dagelijks bijna letterlijk tegenaan loopt

The screenshot shows the Boon Edam website homepage. At the top, there is a green navigation bar with the Boon Edam logo and links for Home, Producten, Segmenten, Architectuur, Energie & milieu, Futu(r), Nieuws, Over ons, and Contact. Below the navigation bar is a large green banner with the Boon Edam logo and the text "WIJ VIEREN ONS 140-JARIG BESTAAN". Underneath the banner are three main product categories: "Door Systems" (highlighted in green), "Security Access" (highlighted in purple), and "Advanced Door Care" (highlighted in blue). Each category has a small image and a list of services. The footer contains a "Laatste nieuws" section with three news items, a "Succes voor Boon Edam" section with a video player, and a "Contact opnemen" section with contact details for Boon Edam Nederland B.V. and a "Vacatures" section.

**Detailhandelsmarketing****2 Detailhandelsmarketing ofwel retailmarketing**

Bij *detailhandelsmarketing* geldt de distributie niet als element van de marketingmix, maar als een zelfstandige schakel in de bedrijfskolom, met zo veel macht (lees: marktcontacten) dat veel invloed op zowel de consument als op de fabrikant kan worden uitgeoefend. De snelle ontwikkeling van grootwinkelbedrijven met internationale spreiding, achterwaartse integratie, zowel uit het perspectief van winst als van aanleverzekerheid, zijn de hoofdoorzaken van deze specifieke marketingaandacht. Winkelprofielen, vestigingsplaats, winkelrichting en verpakingscommunicatie geven een uitbreiding aan het marketingvak tot soms 13 P's en 7 W's. Albert Heijn is waarschijnlijk de bekendste retailer van Nederland, maar de Bijenkorf, Gamma, HEMA, Hans Anders, Jumbo en Praxis zijn natuurlijk ook bekende namen.

**Non-profitmarketing****3 Non-profitmarketing**

*Non-profitmarketing* is oorspronkelijk ontstaan vanuit het politieke circuit in Amerika. Het presenteren van presidentskandidaten was de kiem van deze marketingvorm. Een verbreding ook naar de vakgebieden public relations en public affairs was het gevolg. De ontwikkeling van communicatie als apart vakgebied, ook op de universiteiten, en de uitbreiding van het begrip afnemer tot belangengroepen met vaak tegengestelde belangen, zijn het werkterrein van deze marketingvorm. Zoals de naam non-profitmarketing al zegt, streven deze organisaties met hun bestaan andere doelen na dan winst. Ze maken soms wel winst, maar het is niet hun reden van bestaan. In Nederland bedrijven vele organisaties non-profitmarketing. Voorbeelden van dergelijke organisaties zijn: waterschappen zoals het HHNK, woningbouwcorporaties zoals Ymere, charitatieve instellingen zoals het kankerfonds, en ziekenhuizen zoals het VUmc.

**Internationale marketing****4 Internationale marketing**

Voortschrijdende internationalisatie en praktische belemmeringen in het opereren in het buitenland vormen de basis van het vak *internationale marketing*. Ontwikkelingen, zowel in afzet als in productie van derdewereldlanden en het Verre Oosten, zijn elementen waardoor het marketingvak zich ook specifiek met internationalisatie gaat bezighouden. Marketing gaat in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw als het ware de grens over. Het meest opvallende kenmerk hiervan is de betrekkelijkheid van landsgrenzen als markering van een geografisch marktsegment. Cultuurverschillen en de wijze van vestigen staan centraal in het leervak internationale marketing. Zo hebben veel internationale hotelketens natuurlijk te maken met cultuurverschillen binnen de verschillende continenten, landen en provincies of staten waarin zij opereren. Hotelketen Marriott dient anders om te gaan met medewerkers en gasten in China, dan met medewerkers en gasten in de USA. Waar de gemiddelde Amerikaanse hotelgast zeer mondig is en veelal zal proberen korting te bedingen, daar is de Aziatische gast vocaal minder veeleisend.

**C2B-marketing****5 C2B-marketing**

Sinds een aantal jaren is er een nieuw begrip ontstaan in de marketingwereld. Namelijk *C2B-marketing*. Waar voorheen altijd gesproken werd over B2B en B2C, is het bij C2B de consument die over de (nieuwe) concepten van bedrijven meebeslist en bedrijven helpt bij het creëren van innovaties. Deze vorm van marketing houdt zich dus specifiek bezig met het betrekken van de consument bij het bepalen van nieuwe producten of diensten. Dit wordt ook wel *crowdsourcing* genoemd. ABN AMRO is een bekende dienstverlener die gebruikmaakt van C2B-marketing. Samen met innovatiedochter Dialogues Incubator zijn zij het crowdfunding

**Crowdsourcing**

Seeds.nl:  
het nieuwe  
crowdfunding  
platform van  
ABN AMRO en  
Dialogues Incubator



PLATFORM VOOR BETROKKEN INVESTEERDERS

- Voor meer informatie neem contact op met [info@seeds.nl](mailto:info@seeds.nl)
- For more information contact [info@seeds.nl](mailto:info@seeds.nl)

Op de hoogte blijven? Vul hier uw e-mailadres in:

Home

DE PILOT IS SUCCESVOL AFGEROND,  
OP ZOEK NAAR NIEUWE ONDERNEMERS!

Geplaatst op 24 mei 2013 door [Merrin](#)

Precies een jaar geleden is Seeds van start gegaan met een pilot van 5 ondernemingen. Hiervan hebben er 3 succesvol financiering opgehaald via crowdfunding.



Op dit moment wordt de Seeds website vernieuwd, waardoor het straks mogelijk wordt voor ondernemers om zich online aan te melden voor crowdfunding via Seeds!

## 6 Online marketing

Online marketing heeft zich pas de laatste tien jaar echt ontwikkeld nadat het commerciële internet begin jaren negentig werd geïntroduceerd. Organisaties, of het nu retailers, dienstverleners of kleine zelfstandigen zijn, kunnen niet meer om het internet heen en worden op de een of andere manier wel geconfronteerd met marketingvraagstukken voor de online context. Of dat nu gaat over online adverteren via bijvoorbeeld Google Adwords, sociale media als Twitter en Facebook of kanaalkeuzes (online vs offline). Omdat het vakgebied nog zo nieuw is, is het enorm hot. Er bestaat enige onduidelijkheid over wat online marketing nu precies is. Zo wordt er vaak gesproken over *e-marketing*, *digitale marketing*, *e-business* en *e-commerce*. Deze termen hebben allemaal met internet te maken, maar vallen eigenlijk allemaal onder de term online marketing.

*E-marketing*

*E-business*

*Digitale marketing*

*E-commerce*

*Online marketing*

**Online marketing is het opstellen, volgen en behalen van strategische marketingdoelstellingen met behulp van (mobiel) internet teneinde een duurzaam competitief voordeel te creëren.**

Aanvankelijk werd internet hoofdzakelijk gezien als een tactisch marketingkanaal met een focus op communicatie. Alles draaide toen om adverteren. Vandaag de dag zijn online marketingvraagstukken toch vaak strategisch van aard. Het gaat niet alleen maar om communicatie maar ook om kanaalkeuzes, distributiekeuzes, e-CRM, waardecreatie of participatie van klanten. Dit alles wordt online marketingstrategie genoemd. Zelfs als jouw organisatie niets met internet doet, is

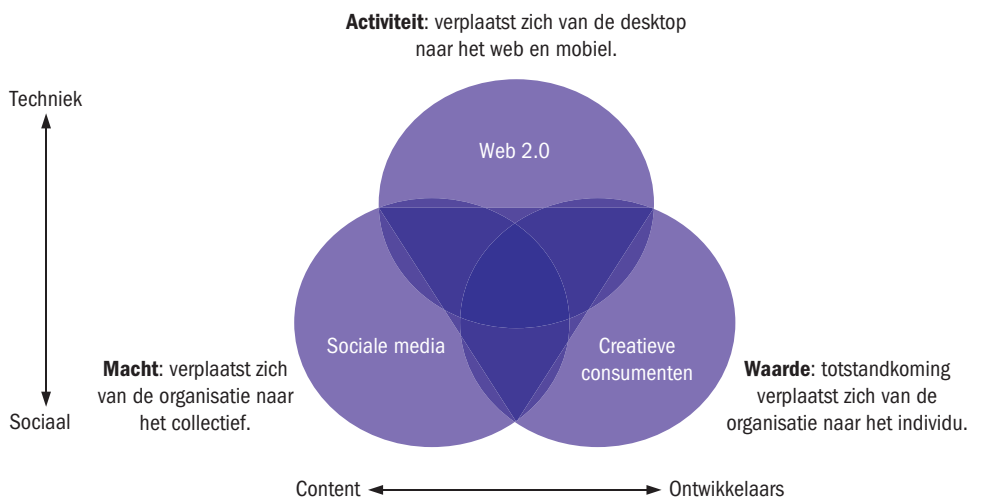


het verstandig om aandacht te schenken aan dit kanaal omdat het zomaar zo kan zijn dat jouw organisatie op een vergelijkingssite wordt opgenomen of onderdeel wordt van een hevige discussie op een sociaal netwerk als Facebook. Verzekeraars worden gevraagd of ongevraagd vergeleken op sites als [www.independ.nl](http://www.independ.nl). De website [Bellen.com](http://Bellen.com), opgezet door onze Friese internetondernemer Ben Woldring, vergelijkt telecomaanbieders en geeft informatie over abonnementen en telefoons. Voor dienstverlenende organisaties hebben internet en de daaraan gerelateerde technologische ontwikkelingen enorme gevolgen. Vanuit een online marketingperspectief zijn de grootste gevolgen voor dienstverleners (zie figuur 1.5):

- de verplaatsing van activiteiten van de desktop naar het web en mobiel
- de verplaatsing van macht van de organisatie naar het collectief
- de verplaatsing van de totstandkoming van diensten van de organisatie naar het individu.

Dienstverlenende organisaties doen er verstandig aan om zich binnen het online marketingveld de komende jaren te richten op de drie genoemde invloeden. Hier liggen simpelweg de meeste mogelijkheden die kunnen resulteren in een duurzaam online competitief voordeel. Voor dienstverleners is online marketing voor de komende jaren dus de strategische toepassing van Web 2.0-technieken, sociale netwerken en participatie teneinde marketingdoelstellingen te behalen.

**FIGUUR 1.5** Online marketing voor dienstverleners



### De verplaatsing van activiteiten van de desktop naar het web en mobiel

Technologische ontwikkelingen hebben het mogelijk gemaakt dat steeds meer activiteiten van de desktop naar het web zijn verplaatst. Met andere woorden, consumenten doen steeds meer via internet en/of mobiel internet. De technologische ontwikkelingen van internet worden vaak weergegeven als Web 1.0, Web 2.0 en Web 3.0. Web 1.0 is eigenlijk het oude internet met een focus op websites, databases en groupware. Web 2.0 betreft online diensten die interactie mogelijk maken met behulp van sociale media, widgets, mashups en beoordelingen. Het aankomende Web 3.0 gaat over geautomatiseerde applicaties die data van verschillende bronnen integreren, mobiele locatiegerelateerde toepassingen mogelijk maken en het semantische web waar content en diensten worden aangeboden

aan consumenten zonder dat zij dat zelf initiëren. Voor dienstverleners liggen hier de grootste mogelijkheden.

### De verplaatsing van macht van de organisatie naar het collectief

Waar vroeger de organisatie de macht over consumenten had, zo is het dankzij internet en met name sociale media volledig omgekeerd. Vandaag de dag lijken consumenten gewoon de baas te zijn. En als ze individueel geen invloed hebben, dan lukt het ze, dankzij sociale media, wel collectief. Een goed voorbeeld is de actie die door Youp van 't Hek werd opgezet. Met behulp van sociale media nam hij naar aanleiding van negatieve ervaringen van zijn zoon met de klantenservice, T-mobile te grazen. Het managen van sociale media is voor organisaties in het algemeen, maar specifiek voor dienstverlenende organisaties, enorm belangrijk omdat sociale media als tastbaar bewijs van de dienst worden gezien.

### De verplaatsing van de totstandkoming van diensten van de organisatie naar het individu

Eerder werd al gesproken over het prosumerschap, dat staat voor de betrokkenheid van de consument bij de totstandkoming van de dienst. De interactieve rol van de consument wordt steeds groter. Steeds vaker stelt een consument de dienst samen. Denk bijvoorbeeld aan een app die, nadat deze geactiveerd is door de gebruiker, relevante informatie geeft op basis van tijd en locatie van de gebruiker. Daarnaast vindt het dienstverleningsproces steeds vaker plaats op verschillende locaties die afhankelijk zijn van het individu.

Bekijk Youp van 't Hek bij Pauw en Witteman over T-mobile



## Dienstenmarketing

### 7 Dienstenmarketing

Centraal in het vak *Dienstenmarketing* staan de vier basiskennmerken van diensten. Deze marketingvorm is nog altijd groeiende en gaat steeds meer de hiervoor beschreven vormen van marketing overlappen. Het belang van de dienstensector neemt toe, actieve stimulatie van overheden en de verschuiving van productie-eenheden (al veel eerder ingezet overigens) naar lagelonenlanden, en de internationalisatie geven hiertoe de aanzet. De typische aspecten van diensten in relatie tot producten zijn aanleiding tot veranderingen, aanpassingen en bezinning op succesfactoren van de marktwerking.

## Toeleveranciers

In onze visie is dienstenmarketing het speelveld van de markt waarop klanten en concurrenten zich begeven om diensten te leveren. Indien gewenst zou ook nog een derde partij hieraan kunnen worden toegevoegd, te weten: de *toeleveranciers*. Steeds vaker zien wij dat de toeleverancier een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van een dienst (of een tastbaar goed). Met het toenemen van uitbesteding (catering, veiligheid, callcentra, internetserver) én het leveren van diensten van andere organisaties (zgn. third parties) neemt de invloed van toeleveranciers op het marketingbeleid toe.

### 1.3.2 Nietes

Nu enkele vormen van marketing zijn besproken, is het tijd om te definiëren wat in dit boek onder marketing wordt verstaan. Dit lijkt een gemakkelijke vraag, maar menige manager of student heeft problemen indien hij hierop antwoord moet geven.

Velen denken namelijk dat het woord marketing een synoniem is voor reclame maken. Menige manager hoopt problemen, bijvoorbeeld een dalende omzet of een krimpend cliëntenbestand, op te lossen met een flinke dosis reclame (of PR). Marketing, en dus ook reclame, hebben in deze visie het aureool van een vlekoplossend wasmiddel. Alle problemen verdwijnen met reclame als sneeuw voor de zon: de omzet zal weer aantrekken en de klanten zullen weer in de rij gaan staan. Een andere onjuiste opvatting is dat marketing een truc is om onschuldige mensen te bewegen een aankoop te doen. Marketing wordt hier gezien als een list of, in extreme visies, zelfs als bedrog. Dit beeld wordt vaak kracht bijgezet met het spreekwoord 'Goede wijn behoeft geen krans'. Het inzetten van marketinginstrumenten wordt als negatief ervaren. Deze visie leeft vaak onder het personeel van non-profitorganisaties.

De term marketing wordt ook nog vaak geassocieerd met begrippen als verkoop, product en onderzoek. Associaties met dienstverlening, marktgerichtheid, kwaliteit, marktsegmentatie, behoeftebevrediging, consumentensatisfactie, probleemoplossend vermogen, relaties en dergelijke komen relatief weinig voor.

Toch dekt dit alles nog niet de lading. Maar wat is marketing dan wel?

### 1.3.3 Welles

#### Drietal oriëntatiepunten

Simpel geredeneerd heeft marketing vanuit zijn ontstaansgeschiedenis een drietal oriëntatiepunten, namelijk:

- 1 de klant
- 2 de concurrent
- 3 de markt: klant en concurrentie.

Pas in een later stadium heeft men daaraan het denken over de toeleverancier toegevoegd.

#### 1 De klant

De organisatie moet diensten of goederen aanbieden die daadwerkelijk voorzien in de behoeften, wensen, voorkeuren en grillen van huidige (en toekomstige) klanten. Om dit te bereiken moet de organisatie vaak kiezen voor een bepaalde groep klanten. Het centraal stellen van de klant wordt wel aangeduid met het begrip *klantoriëntatie*.

#### Klantoriëntatie

#### 2 De concurrent

Daarnaast zullen diensten – kwalitatief – beter dienen te zijn dan die van de concurrentie. De klant dient een hogere waarde-prijsverhouding of een betere kwaliteit-prijsverhouding aan het product of de dienst toe te kennen.

Om dit te realiseren moet een organisatie weten welke diensten concurrerend zijn, wie de makers zijn, wat zij doen en het liefst ook welke toekomstige actie van de concurrent mag worden verwacht. Kortom: de organisatie zal inzicht moeten hebben in de punten waarin zij verschilt van de concurrent, hetgeen een bepaalde mate van *concurrentieoriëntatie* vereist.

#### Concurrentieoriëntatie

#### 3 De markt: klant en concurrentie

Om aan het begrip markt een goede inhoud te kunnen geven, is het noodzakelijk vast te stellen wat de markt precies is. Voor een dienstverlenende organisatie is het cruciaal vast te stellen wat zij precies onder de markt voor haar diensten verstaat. Dat bepaalt voor welke cliënten de organisatie 'iets kan betekenen' en 'wie de concurrenten zijn'. Hier is natuurlijk de opvatting van de consument essentieel.

Wie beschouwt de consument als alternatieve aanbieder om de behoefte te vervullen?

**Marktorientatie**  
**Market orientation**

Narver en Slater<sup>12</sup> concludeerden in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw dan ook dat *marktorientatie ofwel market orientation* bestaat uit de volgende drie gedragscomponenten:

- 1 *Klantoriëntatie ofwel customer orientation*. Een marktgeoriënteerde organisatie stelt de klant en de relatie met de klant centraal en heeft de wil een superieure waarde aan de klant te leveren.
- 2 *Concurrentieoriëntatie ofwel competitor focus*. Deze oriëntatie dient de organisatie inzicht te verschaffen in de sterkten en zwakten van de huidige en potentiële concurrentie.
- 3 *Interfunctionele coördinatie*. De samenwerking tussen afdelingen moet resulteren in een goede onderlinge afstemming, waardoor de beschikbare middelen van een organisatie zo effectief mogelijk worden aangewend.

Voor het realiseren van deze drie gedragscomponenten dient de organisatie te beschikken over een juiste cultuur, die het juiste gedrag stimuleert. In deze denkwijze is marktorientatie dan ook de cultuur die dit gedrag stimuleert. Marktorientatie heeft daarom één essentieel kenmerk: het *commitment* van alle organisatielieden om voortdurend betere kwaliteit voor de klant te creëren.

**Commitment**

Om dit te realiseren dienen de volgende belangrijke gedragslijnen in een organisatie te worden aangeleerd en uitgevoerd<sup>13</sup>:

- Allereerst zal er duidelijkheid omtrent waarden, doelgroepen en positionering moeten zijn.
- Vervolgens zal de organisatie de klanten niet alleen maar moeten volgen, maar ook moeten leiden. Een marktgeoriënteerde dienstverlener wijst de klant af en toe de weg in de veranderende omgeving.
- Een derde belangrijke gedragslijn is het hebben van een dienstverlenende instelling, los van het product dat de organisatie verkoopt. Het belang van dit aspect wordt in dit boek vaak aangegeven met de uitspraak dat personeel de dienst kan maken, dan wel breken.

**Praktijkvoorbeeld 1.3 Marketing in de eenentwintigste eeuw<sup>14</sup>**

Een van de meest opvallende veranderingen van de afgelopen tien jaar is de intensivering van de concurrentie. Dit geldt voor bijna alle bedrijfstakken. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te geven. De voornaamste zijn: deregulering (telecommunicatiebranche); eenvoudige toegang tot informatie (financiële wereld); onduidelijke grenzen tussen branches (internet lijkt iedereen met elkaar te laten concurreren) en een gigantische druk om kosten te verlagen (gezondheidszorg, detailhandel). Om aan deze concurrentie het hoofd te bieden dient een organisatie in de eenentwintigste eeuw in staat te zijn om door middel van maatwerk in te spelen op de variatie tussen consumenten. Het wapen hiertoe zijn variatiestrategieën ofwel gestandaardiseerde componenten met flexibele processen.

De oude uitspraak van Peter F. Drucker (1954) blijft echter ook nu nog van kracht: 'Finally the single most important thing to remember about any enterprise is that there are no results inside walls. The result of a business is a satisfied customer, [...]inside an enterprise there are only cost centers. Results exist only on the outside.'

Het is heel goed mogelijk dat een organisatie marktgeoriënteerd is, maar niet marktgericht te werk gaat. Dit zijn dan organisaties waar de filosofie van

marktoriëntatie weliswaar bekend is, maar de ontwikkeling van activiteiten naar aanleiding van gebeurtenissen op de markt achterblijft. De wil tot leren is uiteindelijk de sleutel tot het creëren van marktoriëntatie, want verandering heeft alles te maken met leren. Daarom moeten strategieën om te komen tot marktoriëntatie en marktgerichtheid noodzakelijkerwijs strategieën zijn die bepaalde leerdoelen bereiken.

Het begrip marketing kan volgens ons het best als volgt worden gedefinieerd:

### Marketing

**Marketing is de denkwijze waarin marktgerichtheid centraal staat. Marktgerichtheid is dan de mate waarin de organisatie in haar totale denken en handelen rekening houdt met consument en concurrent (indien nodig ook de toeleverancier) en hieruit voordeel put door het genereren van de juiste interne én externe activiteiten.**

Waarom is de banaan krom?

The screenshot shows a Google search page with the query 'waarom is de banaan krom'. The search results include:

- A cookie consent banner: 'Cookies helpen ons bij het leveren van onze diensten. Door gebruik te maken van onze diensten, gaat u akkoord met ons gebruik van cookies. OK Meer informatie'
- Search result 1: **Waarom zijn de bananen krom? - Willem Wever - NCRV**. URL: [www.willemwever.nl](http://www.willemwever.nl). Description: '21 aug. 2013 - Waarom bananen krom zijn? Dat is één van de meest gestelde vragen. Gelukkig weet Willem Wever het antwoord!'
- Search result 2: **Banaan (plant) - Wikipedia**. URL: [nl.wikipedia.org/wiki/Banaan\\_\(plant\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Banaan_(plant)). Description: 'Spring naar: Waarom zijn bananen krom? - ?[bewerken]. Door de zwaartekracht gaat de bloemtroos naar beneden hangen. De vruchten willen ... Oorsprong - Bloemen, vruchten en vermeerdering - Rassen - Overig gebruik'
- Search result 3: **Andre Van Duin - Waarom Zijn De Bananen Krom - YouTube**. URL: [www.youtube.com/watch?v=tpIDp04DgUc](http://www.youtube.com/watch?v=tpIDp04DgUc). Description: '30 jun. 2008 - Geüpload door boone1234567 Andre Van Duin - Waarom Zijn De Bananen Krom. boone1234567-15 videos ...'
- Search result 4: **waarom zijn de bananen krom - YouTube**. URL: [www.youtube.com/watch?v=W8nCqsdYHmQ](http://www.youtube.com/watch?v=W8nCqsdYHmQ). Description: '5 sep. 2010 - Geüpload door ferdievans1 waarom zijn de bananen krom - YouTube. Subscribe 7. All Comments (21). Sign in now to post a ...'
- Search result 5: **Meesterbrein | Waarom zijn bananen krom?**. URL: [www.meesterbrein.com/view.php?waarom-zijn-bananen-krom.html](http://www.meesterbrein.com/view.php?waarom-zijn-bananen-krom.html). Description: 'De banaan krijgt zijn kromme vorm doordat de zwaartekracht de bloemtroos naar beneden laat hangen, maar de vruchten naar boven blijven groeien (geotropie).'

### Praktijkvoorbeeld 1.4 Een nieuwe marketingtheorie: Blauwe Bananen

Het is voor bedrijven steeds lastiger een verdedigbaar concurrentievoordeel te behalen. Toch is het van belang dat de consument jouw tent kan onderscheiden van die van de bureu. In het boek *Blauwe Bananen*<sup>15</sup> wordt daarom een nieuwe marketingtheorie uiteengezet die de facetten van dienstverleners doorneemt aan de hand van vier B's, welke staan voor behoefte, belofte, beleving en bewijs.

Het blauwe-banaandenken komt neer op de vraag hoe een organisatie zich kan onderscheiden van zijn concurrenten. De banaan is een mooi product, want de vormgeving inspireert, iedere wereldburger kent zijn kleur, hij is goed verpakt wat de banaan sterk en duurzaam maakt. Het enige probleem van de banaan is dat hij wordt geboren in een trosje. Daarom lijkt hij exact op de buurman naast hem en de banaan achter hem. Een banaan kan zich dus maar moeilijk onderscheiden van zijn naaste. Hetzelfde geldt voor veel dienstverleners. Er zijn

namelijk veel markten waar elke organisatie bijna identiek is aan zijn concurrent. Kijk bijvoorbeeld naar bedrijven binnen de financiële dienstverlening. Kun je de verschillen tussen de hypotheek van ABN AMRO en Rabo aangeven? Wanneer dit probleem zich voordoet, denkt de consument of klant nog maar aan één P uit de traditionele marketingmix, namelijk: de P van Prijs. Het is tenslotte zo, dat als er in de ogen van de klant geen verschil zit tussen de aanbieders, de goedkoopste variant vaak de voorkeur krijgt.

### 1.3.4 Marketingstrategie en implementatie

Zoals beschreven in de definitie is marketing dus een wetenschap waar marktgerichtheid centraal staat. Een marktgerichte organisatie moet dus het handelen van consument en concurrent goed volgen en dit vertalen naar haar strategische plannen. Marktgerichtheid is dus een vaardigheid die zich richt op het vertalen van omgevingsvariabelen naar organisatie- en marketingstrategieën én deze strategieën uiteindelijk tracht uit te voeren. Deze laatste stap wordt wel de implementatie(fase) genoemd. Implementeren betekent dus het omzetten van strategische plannen naar daadwerkelijke activiteiten.

FIGUUR 1.6 Van strategie naar implementatie (de marketingmix)<sup>16</sup>



#### Strategische vraagstukken

Belangrijke strategische vraagstukken die in dit boek ruimschoots aandacht verkrijgen (zie onder andere hoofdstuk 2, 4 t/m 7), zijn bijvoorbeeld:

- Wil de organisatie het komende jaar groeien? En zo ja hoe?
- Welke vaardigheden wil de organisatie de komende drie jaar ontwikkelen? In hoeverre zijn deze onderscheidend ten opzichte van de concurrentie?
- Moet de organisatie (radicaal) innoveren?
- Welk kwaliteitsniveau streeft de organisatie na?
- Welk imago moeten wij creëren?
- Op welke wijze geef ik invulling aan de relatie met mijn klanten?

Elk management buigt zich regelmatig over dit soort strategische vraagstukken. Hoe moet AirFrance KLM bijvoorbeeld de komende jaren groeien? Moet zij met een stijgende olieprijs (omgevingsvariabel) op zoek gaan naar andere vormen van luchtvaart (radicaal innoveren). Iedere dienstverlener kampt met dergelijke strategische issues. Wat moet bijvoorbeeld ING strategisch doen wanneer de rentestand naar 8% gaat en/of de inflatie 7% stijgt. Het lijken soms doemscenario's, maar

door veranderingen in de (directe) omgeving van de organisatie kunnen markten totaal veranderen. Heeft TomTom nog wel bestaansrecht nu navigatiesystemen in elke smartphone zijn ingebouwd?

TomTom moet zich dagelijks waarmaken in veranderende omgevingen



### DRETS

Diverse omgevingsvariabelen zijn mogelijk. In hoofdstuk 3 rubriceren wij deze onder de afkorting DRETS, hetgeen staat voor Demografische, Regulerende, Economische, Technologisch en Sociale trends. Een organisatie kan in meer of mindere mate vatbaar zijn voor een trend. De demografische trend vergrijzing treft bijvoorbeeld de sector levensverzekeringen harder dan de sector transport. De mate waarin een organisatie wordt beïnvloed door de trend noemen wij: impact. Een goede omgevingsanalyse moet dus de impact weergeven van de diverse trends op de organisatie. In hoofdstuk 3 presenteren wij daarvoor de impactanalyse.

Natuurlijk moeten deze strategische plannen nader worden uitgewerkt. Een strategisch plan is immers veelal niet meer dan een paar velletjes A4. Soms staat het geneeens op papier maar borrelt het letterlijk in het hoofd van de directeur. Deze plannen moeten als het ware worden vertaald naar het personeel dat werkzaam is in de verschillende dienstverleningsprocessen waarin de verschillende klantengroepen worden bediend. Deze vertaalslag doet een marketeer aan de hand van de marketingmix.

### Personeel en Proces

De oorspronkelijke marketingmix bestaat uit 4 P's, te weten: Product, Prijs, Plaats en Promotie. Omdat de dienstensector ingewikkelder is, kent de marketingmix in dit boek nog twee andere P's, namelijk: Personeel en Proces. De P's uit de marketingmix worden besproken in de hoofdstukken 8 en 9. In feite is de marketingmix de gereedschapskist van een marketeer. In hoofdstuk 8 en 9 bespreken we hoe organisaties deze verschillende P's kunnen implementeren. Om nu al enig idee te geven hoe deze marketingmix kan worden uitgewerkt, bespreken wij de verschillende P's kort en bondig.

#### Personeel

Het personeel van een dienstverlener kan de dienst maken of breken. Een bekende uitspraak van de oprichter van de Marriott hotels luidt dan ook: 'You can not make people happy with unhappy people.' Bij de P van Personeel zal de marketeer globaal moeten aangeven 'Wie' het werk gaat doen. Hoeveel mensen hebben we frontoffice nodig en hoeveel inzet is er backoffice vereist om de nieuwe plannen gestalte te geven? Vaak wordt deze menselijke inzet uitgedrukt in fte's, hetgeen staat voor Full Time Employment. Drie fte staat dus voor drie voltijdbanen. Drie fte kan echter wel worden ingevuld door zes medewerkers, die allen slechts 50% werkzaam zijn. De kosten van drie fte bedragen logischerwijze '3 maal het jaarsalaris plus werkgeverslasten'.

### 'Wie' het werk gaat doen

De huidige internettechnologie zorgt er echter voor dat in bepaalde dienstverleningsprocessen nauwelijks meer, of zelfs helemaal geen, fysiek contact

tussen de klant en het personeel bestaat. Dit reduceert de kosten van personeel natuurlijk sterk, maar er zal dan wel een goed functionerend digitaal dienstverleningsproces moeten worden aangeboden. Dit wordt uitgewerkt in de P van Proces. De rol van personeel verandert door internet naar een reactieve rol zoals bijvoorbeeld het beantwoorden van e-mails of het beantwoorden van online vragen via een chatbox. Hostingprovider Yourhosting.nl heeft bijvoorbeeld zo'n chatfunctie waar je live met de klantenservice kunt praten over je vragen ten aanzien van je hostingabonnement. De P van Personeel wordt ook vervangen door geautomatiseerde systemen (bijvoorbeeld een bevestigingsmail als je bent aangemeld bij marktplaats.nl. Die wordt echt niet geschreven door een medewerker. Of had je die illusie wel?) Met name dienstverleners moeten uitkijken dat de balans niet te veel doorslaat naar geautomatiseerde systemen. Mensen blijven het prettig vinden om het idee te hebben dat ze contact hebben met een persoon.

Yourhosting  
gebruikt de P van  
Personeel voor  
livechat

### Proces

Als vuistregel stellen wij dat in de beginfase van een plan het dienstverleningsproces moet worden onderverdeeld in vijf tot zeven stappen. Dat maakt dan duidelijk 'Hoe' de dienst wordt geleverd. Een transportorganisatie die wekelijks wil gaan leveren aan een supermarkt kan bijvoorbeeld de volgende fasen onderscheiden: orderverkrijging, laden, rijden, lossen en facturering. Om dit procesmatig voor elkaar te krijgen, moet je globaal inzicht geven in deze activiteiten. Je moet bepalen welke stappen van het proces door mensen worden verzorgd (frontoffice) en welke stappen digitaal (backoffice). Tegenwoordig is te zien dat veel bedrijven kiezen voor een combinatie van digitale en menselijke handelingen in het dienstverleningsproces, waarbij de consument vaak zelf dient te participeren in het proces. Internet heeft hier een belangrijke rol bij gespeeld.

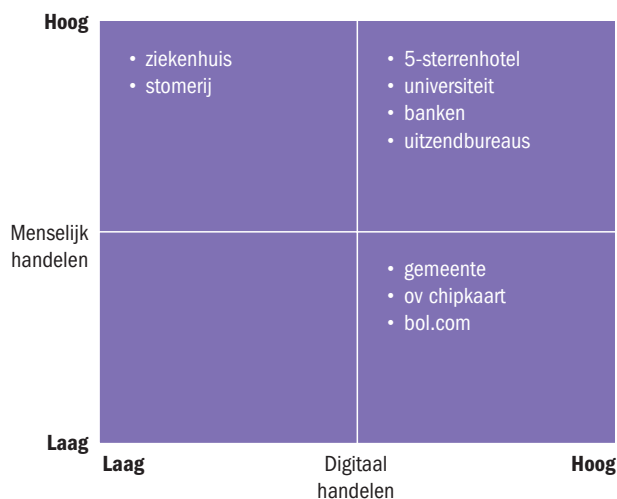
*'Hoe' de dienst wordt  
geleverd*



Veel bedrijven kiezen tegenwoordig voor een multichannel strategie, waarbij de digitale stappen de menselijke versterken en andersom. De meeste uitzendbureaus beschikken naast kantoren met baliepersoneel (mensen) ook over uitgebreide websites waarbij de werkzoekende geen fysiek contact hoeft te hebben met het personeel (digitaal). Dit geldt ook voor banken. Waar de laatste jaren veel slecht renderende bankfilialen voor particulieren sloten vanwege de verschuiving naar het online bankieren, komen deze filialen op strategische plekken langzaam aan weer terug in de vorm van bankshops. Dit omdat banken inzien dat beide kanalen complementair aan elkaar zijn. Fysieke winkels voor informatie en advies, terwijl de digitale stappen van het dienstverleningsproces gebruikt worden voor bijvoorbeeld aankopen en ordeverwerking. De invulling van de P van Proces vraagt een antwoord op de volgende vragen:

- Welke kanalen zijn er beschikbaar?
- Waar vinden de handelingen plaats: backoffice of frontoffice?
- Welke handelingen moet de klant verrichten in het dienstverleningsproces?
- Welke handeling verricht de organisatie?
- Passen deze stappen bij de organisatiecultuur?
- Welke processen kunnen online worden afgehandeld?

**FIGUUR 1.7** De mate van menselijk en digitaal handelen in het proces



### Product

De P van Product geeft aan welke producten de organisatie levert. De P geeft het antwoord op de vraag: Wat? Eigenlijk moet deze P in dit boek niet product heten, maar dienst. Deze P geeft namelijk een overzicht van de belangrijkste diensten die door de organisatie worden geleverd. Uitzendorganisaties en recruiters hebben bijvoorbeeld te maken met fluctuaties in vraag en aanbod. Zij merken het behoorlijk wanneer het slecht of juist goed gaat met de economie. Wanneer de werkloosheid hoog is, zullen zij meer klanten trekken, dan wanneer de werkloosheid juist laag is. Soms is er sprake van een overschot aan werkzoekenden in een bepaalde branche, terwijl daar dus weinig banen in te vinden zijn. Om daarop in te spelen, biedt bijvoorbeeld Randstad re-integratieprojecten aan. Gedurende het hele project is er begeleiding en wordt er een profiel opgesteld waar de interesses, wensen en mogelijkheden van de werkzoekende liggen.

Het kan zelfs zo zijn dat elk Product een eigen Proces en Personeel heeft. Dat maakt het overzicht wel complex. Internet maakt het nog ingewikkelder. Er zijn

Wat?

### Open source brand management

namelijk vele manieren om een dienst in de online context aan te passen en op een andere manier aan te bieden, of misschien juist niet. De meest opvallende veranderingen voor dienstverleners voor de P van Product zijn bijvoorbeeld: het splitsen van diensten en re-bundeling van diensten, het combineren van nieuwe inhoud en functionaliteit, een betere coördinatie tussen partijen bij een transactie, meer customization per segment en per gebruiker en desintermediatie tussen gebruikers, kopers, R&D en product management. Maar de P van Product kan ook over branding gaan. Open source brand management (zie hoofdstuk 2) wordt zelfs steeds belangrijker voor dienstverleners als gevolg van internet. Al deze veranderingen vinden hun oorsprong in online beslissingen over jouw dienst. De volgende vragen zijn belangrijk om te beantwoorden voor dienstverleners:

- Kan ik mijn dienstenaanbod uitbreiden?
- Moet ik mijn dienstenaanbod aanpassen voor de online context?
- Welke merkbeslissingen zijn belangrijk voor mijn dienst?

### Plaats

#### 'Waar'

Bij plaats staat het 'Waar' centraal. De locatiekeuze is een belangrijk punt bij de P van Plaats. Locaties variëren namelijk erg in prijs. Deze kostenverschillen hangen dan wel weer samen met de hoeveelheid traffic die langskomt. De hoge prijs van een m<sup>2</sup> is een minder groot probleem wanneer er tegelijkertijd ook veel potentiële klanten langskomen. In een offline situatie is het doel van plaats om het bereik van distributie te maximaliseren zodat jouw diensten op zo veel mogelijk plaatsen te verkrijgen of te gebruiken zijn. In de online context is dankzij eenvoudige navigatie van site naar site de betekenis van plaats minder duidelijk omdat het ook gerelateerd is aan andere elementen uit de marketingmix, waaronder promotie en partnerships. Volgens sommigen heeft het internet zelfs de meeste gevolgen voor de P van Plaats in de marketingmix. Juist vanwege het enorme bereik en de mogelijkheid dat een aankoop of gebruik overal kan plaatsvinden waar een verbinding met het internet bestaat. Dat heeft er ook voor gezorgd dat het complexer is geworden voor organisaties om dit element van de marketingmix te managen. Voor een dienstverlener als Ohra Verzekeringen zal het bereiken van potentiële klanten en het aanbieden van diensten betekenen dat buiten de kaders van de eigen website moet worden gedacht. De meest succesvolle dienstverleners zijn namelijk in staat om hun zichtbaarheid te vergroten via andere websites die door de doelgroep worden gebruikt. Het is niet voor niets dat online reisorganisaties als Vliegwinkel.nl of Sunweb zo actief bezig zijn hun aanbod of merken op bijvoorbeeld een reisblog te krijgen. De P van Plaats roept daarom de volgende vragen op:

- Hoe intensief wens je de diensten aan te bieden (op hoeveel locaties)?
- Wie is aanwezig in de fysieke omgeving (personeel, de klant of beide partijen)?
- Bied je daar één dienst aan, aan één doelgroep of kies je voor mengvormen?
- Verkoop je de diensten ook in een virtuele omgeving?
- Waar moet ik online mijn diensten aanbieden?
- Welke kanaalvoorkeuren hebben consumenten (online/offline)?

### Prijs

Het prijselement van de marketingmix hangt vaak samen met het de P van Product, omdat de prijs van een dienst afhangt van de prijzen van andere (gelijkwaardige) diensten. Tevens hangen prijzen af van de positie van de dienst in zijn levenscyclus. Verder wordt in marketingplannen toch echt gerekend, of je het nu wilt of niet. De baten (omzet) moeten de kosten overtreffen en hoewel een groot aantal marketeers dit in hun rijke fantasie vaak vergeet, loopt er in elke organisatie gelukkig iemand rond die de vinger iets meer op de knip houdt. Het streven naar kwaliteit brengt vaak hogere kosten met zich mee, die weer moeten worden

**Online transparantie**

doorberekend in de prijs. Tot slot is het bepalen van de prijs met de komst van internet niet makkelijker geworden. Met name de online transparantie en dynamiek zorgen ervoor dat het nog moeilijker is geworden om je prijzen te bepalen. De P van Prijs is nog veel te vaak een tactisch middel hoewel het juist strategisch zou moeten zijn. Eigenlijk is de prijs een instrument dat het gedrag van klanten kan veranderen en nieuwe marktkansen kan voortbrengen. In de online context is het strategische aspect van prijs weer erg belangrijk. Ten aanzien van de P van Prijs spelen de volgende thema's:

- Welke doelstelling streef je na met de prijs?
- Welke kosten maak je als dienstverlener? Wat is de break-evenomzet (BEP)?
- Welke kosten maakt de klant om de dienst aan te schaffen?
- Moet ik mijn diensten online hetzelfde prijzen?
- Welke diensten kunnen gratis online worden geleverd?
- Wat is de invloed van online prijstransparantie op de prijs?
- Welke alternatieve online prijsmogelijkheden zijn er?

**Promotie**

De laatste P is van Promotie is een erg dure. Deze P communiceert al het voorgaande met de klant. Elke dienstverlener zou deze P met de grootste zorg moeten invullen. Het stimuleren van mond-tot-mondreclame in de dienstensector is namelijk een zeer belangrijk aspect, maar dit is tegelijkertijd ook zeer moeilijk direct te sturen. Helemaal online. In deze P van Promotie zul je de hele communicatiemix gestalte moeten geven. De belangrijkste elementen in de communicatiemix zijn: reclame, persoonlijke verkoop (let op de consequenties voor het personeel), sales-promotion, public relations, direct marketing, sponsoring, events en nieuwe media. De combinaties zijn oneindig. Het is bijna altijd erg duur. Het uitzendbureau Randstad is bijvoorbeeld sponsor van de Formule 1 en Adecco is wereldwijd sponsor van de Davis Cup. Honderden keren op tv wereldwijd tegen een tarief van €5.000 per reclame.

Internet heeft ervoor gezorgd dat er anders wordt aangekeken tegen onderdelen uit de communicatiemix. Internet kan namelijk op verschillende manieren worden ingezet voor de P van Promotie. Het doel daarbij kan zijn om de verschillende stadia van het aanschafproces van consumenten te ondersteunen met behulp van

Met Instagram kun je foto's delen met al je vrienden



Instagram

promotie. Ook kunnen promotionele middelen worden ingezet om de verschillende fasen van relatiemanagement te ondersteunen. Internet biedt verder meer mogelijkheden voor maatwerk promoties gericht op de individuele consument. Internet heeft er ook voor gezorgd dat promotie helemaal niet duur hoeft te zijn. Bijvoorbeeld door de diensten in de markt te zetten of te promoten met behulp van sociale media. Online is mond-tot-mondreclame vaak van doorslaggevend belang. In de digitale wereld wordt dit ook wel eWom genoemd, wat electronic word-of-mouth betekent. Er zijn veel online merken die gebruikers informatie laten delen via Facebook of Twitter, waardoor in korte tijd veel mensen worden bereikt. Denk hierbij aan Spotify of Instagram. Iedere gebruiker van deze muziek- of fotodienst kan zijn acties delen met vrienden op Facebook. In vaktermen heet dit viraliteit, hetgeen staat voor: alle interactie op een geplaatst bericht.

De voordelen van viraliteit: het is gratis, het is vaak effectiever en het is goed meetbaar. Toch is het voor veel bedrijven lastig echt viraliteit te generen. Er bestaat immers geen methode die dit kan garanderen. Tevens kunnen niet alle producten of diensten viraal in de markt worden gezet. Veel bedrijven betalen daarom ook gewoon voor de reclame-uitingen in de digitale wereld, via banners op veelbezochte websites. Dienstverleners moeten als gevolg van de online ontwikkelingen een aantal belangrijke vragen beantwoorden op het gebied van de promotie:

- Welke promotiemiddelen leveren het meest op?
- Wat is de Return on Promotional Investment?(ROPI)
- Wat is de beste verhouding voor investeringen in zowel online als offline promotie?
- In welke online promotietechnieken moet worden geïnvesteerd?

#### Leestips

- Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J. & Kumar, Ajith (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30.
- Matsuno, Ken, Metzer, John T. & Rentz, Joseph O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54.

## 1.4 De belangrijkste facetten van dienstenmarketingmanagement

Over het derde begrip, *management*, willen wij kort zijn. Voor management hantieren we de volgende definitie:

### Management

**Management is het continue proces van analyse, planning, implementatie en evaluatie van activiteiten waarmee de organisatiedoelstellingen worden nagestreefd.**

In het management van een dienstverlenende organisatie moet men, gezien de vier basiskennmerken, specifiek aandacht besteden aan verschillende dilemma's en managementvormen waarmee menig manager te maken krijgt (hoofdstuk 2). Indien de begrippen diensten, marketing en management aan elkaar worden gekoppeld, ontstaat het begrip *dienstenmarketingmanagement*.

De grondslag van dit boek over dienstenmarketingmanagement vloeit dus voort uit de drie kernbegrippen: dienst, marketing en management, waarbij het eerste begrip dominant is.

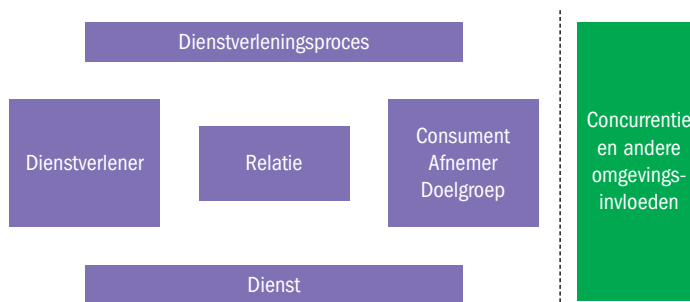
## Dienstenmarketing- management

**Dienstenmarketingmanagement is een tak van marketing en management waarbij de ontastbaarheid van producten en de daaruit voortvloeiende problematiek centraal staan. Het management van diensten vereist een aanpak op vijf facetten van dienstverleners, te weten: de organisatie, de dienst, de consument/afnemer, het dienstverleningsproces en de relatie.**

## Basisfiguur van dit boek

Denkend vanuit deze filosofie dient een dienstverlenende organisatie rekening te houden met vijf belangrijke facetten die in meer of mindere mate specifiek zijn voor het dienstverlenen. We wijzen je erop dat niet alleen de afzonderlijke facetten van belang zijn, maar ook de samenhang tussen de onderdelen. Wij beschouwen figuur 1.8 als het basisfiguur van dit boek, het beginpunt van de analyses. Wij komen hier in paragraaf 2.2 nog uitgebreid op terug.

**FIGUUR 1.8** De facetten van dienstverleners



En dan begint pas het echte werk. Want veel organisaties hebben alle activiteiten richting klant vertaald naar diverse functionarissen. Soms lijkt het wel dat iedereen met de klant bezig is, terwijl niemand meer de eindverantwoordelijkheid heeft. Het volgende vraaggesprek met een directeur marketing van een grote Europese luchtvaartmaatschappij maakt dit duidelijk:

'U stelt de tarieven per klant vast?

Nee, dat doet de afdeling Financiën.

Heeft u dan invloed op de maaltijden aan boord?

Nee, daar gaat de afdeling Catering over.

Dan bent u zeker wel betrokken bij de vaststelling van de criteria voor het aannemen van nieuw personeel?

Nou nee, dat doet de afdeling Personeelszaken of HRM.

En het schoonmaken van de vliegtuigen?

Ook daar bemoeien wij ons niet mee, dat doet de afdeling Onderhoud.

Waar houdt u zich dan wel mee bezig?'

## Complexiteit

Deze complexiteit komt niet alleen maar voor bij een luchtvaartmaatschappij. Dit beeld is ook terug te vinden in ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, consultancyorganisaties, ministeries en banken. Waar eigenlijk niet. Vandaar dat wij stellen dat strategische en tactische beslissingen dienen te worden vertaald naar vijf facetten van dienstverleners, te weten: de organisatie, de klant, de diensten, het dienstverleningsproces en de relatie. Kortom: naar figuur 1.8.

### Leestips

Voor basisboeken op het gebied van marketing verwijzen wij naar:

- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary (2012). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip, Broere, Frank P. & Oordt, Marjolein van (2012). *Principes van marketing*. Pearson Education Benelux.
- Verhage, Bronis (2013). *Grondslagen van de marketing*. Noordhoff Uitgevers.

### Samenvatting

Dit eerste hoofdstuk begint met het omschrijven van de volgende begrippen: diensten, marketing, dienstenmarketing en management.

Vanuit een *definitie van diensten* behandelen wij de specifieke kenmerken van een dienst. De definitie luidt: diensten zijn van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoeftesatisfactie centraal staat en niet-materiële bezitsvorming wordt nagestreefd. De specifieke kenmerken zijn uit deze omschrijving al te distilleren. Deze basiskenmerken van diensten zijn:

- ontastbaarheid
- vergankelijkheid
- heterogeniteit
- interactieve consumptie (met het prosumerschap).

Deze kenmerken zijn relatief; ze komen in een bepaalde mate in de dienst voor. Ten aanzien van de interactiviteit dien je met behulp van de begrippen voorbereiding, aflevering, ervaring en gebruik het begrip *prosumerschap* te kunnen visualiseren. Dit begrip loopt als een rode draad door dit boek heen en zal in latere hoofdstukken veelvuldig terugkeren.

Met behulp van klant- en concurrentieoriëntatie beschrijven wij het begrip *marktoriëntatie*. Om daadwerkelijk resultaat op de markt te boeken, moet een organisatie de klant-, concurrentie- en marktoriëntatie kunnen vertalen naar activiteiten. Dan pas is er sprake van marktgerichtheid. Het is dus heel goed mogelijk dat een organisatie marktgeoriënteerd is, maar niet marktgericht te werk gaat. Dit zijn dan organisaties waar de filosofie van marktoriëntatie weliswaar bekend is, maar de ontwikkeling van activiteiten naar aanleiding van gebeurtenissen op de markt achterblijft. Ofwel: veel woorden (marktoriëntatie), weinig daden (marktgerichtheid). Door middel van deze kernbegrippen en een korte vlucht door de geschiedenis van de marketing komen wij uiteindelijk tot de volgende definitie van het woord marketing: de denkwijze waarin marktgerichtheid centraal staat. *Marktgerichtheid* is dan de mate waarin de organisatie in haar totale denken en handelen rekening houdt met consument en concurrent en hieruit voordeel put door het genereren van de juiste interne én externe activiteiten. In deze definitie wordt de essentie weergegeven door de vier woorden: klant, concurrent, intern en extern. Je dient deze begrippen duidelijk te kunnen plaatsen in de context van dit hoofdstuk. Onder *management* verstaan wij het continue proces van analyse, planning, implementatie en evaluatie van activiteiten waarmee de organisatiedoelstellingen worden nagestreefd. In het management van een dienstverlenende organisatie moet bij de verschillende facetten van dienstverleners specifiek aandacht worden besteed aan verschillende vormen van management. Daarom besteden we in hoofdstuk 2 aandacht aan verschillende managementvormen zowel in offline als in online context.

Indien diensten, marketing en management worden gekoppeld, ontstaat *dienstenmarketingmanagement*, waarbij de ontastbaarheid van producten en de daaruit voortvloeiende problematiek centraal staan. De belangrijkste facetten van dienstenmarketing zijn derhalve: de dienstverlener, diensten (maatdiensten versus standaarddiensten), consumenten, dienstverleningsprocessen, wijze van aflevering, relatie en interne en externe klanten. Figuur 1.8, waarin wij dit hebben geschematiseerd, moet je kunnen dromen, aangezien dit figuur het raamwerk vormt van dit boek.

## Opdrachten

- 1.1 Noem enkele voorbeelden van dienstverleners die de dienst tastbaar proberen te maken, en van producenten die aan hun goederen juist ontastbaarheden toevoegen.
- 1.2 Geef enkele voorbeelden van diensten die een hoge mate van mentale ontastbaarheid kennen.
- 1.3 Verklaar hoe organisaties als [www.bol.com](http://www.bol.com) en [www.wehkamp.nl](http://www.wehkamp.nl) kunnen inspelen op de vergankelijkheid van diensten.
- 1.4 Verklaar de heterogeniteit van diensten aan de hand van de Nederlandse luchtvaartmaatschappij [Transavia.com](http://Transavia.com).
- 1.5 De rol van de consument bij het tot stand komen van diensten wordt tegenwoordig steeds groter. Steeds meer dienstverleners bieden hun diensten aan via applicaties op de mobiele telefoon of op een pc. Er kan worden gesteld dat processen steeds meer equipment based worden ingericht bij verschillende dienstverleners. Geef hiervan minimaal drie voorbeelden.
- 1.6 Benoem het verschil tussen marktoriëntatie en marktgerichtheid. Verklaar dit aan de hand van twee visies.
- 1.7 TomTom begint nieuwe strategische samenwerkverbanden met onder andere Apple. Waarom is dit een juiste of onjuiste strategie van TomTom? Leg uit.