

Diensten marketing management



Noordhoff Uitgevers

Wouter de Vries jr. & Ton Borchert

7^e druk

Dienstenmarketing- management

Drs. W. de Vries jr.

A.H. Borchert MBA MPhil

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen
Omslagillustratie: Dreamstime

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

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

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



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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) 978-90-01-88683-7

ISBN 978-90-01-88682-0

NUR 800

Woord vooraf

Bijna 25 jaar na de geboorte van de eerste druk van *Dienstenmarketing-management* sla je nu de eerste bladzijde open van de zevende druk. In de tussenliggende jaren heeft er een ware revolutie plaatsgevonden op het gebied van dienstenmarketingmanagement. Als hoofdauteur ben ik dan ook best trots dat dit boek gedurende al deze jaren door honderden docenten en duizenden studenten is gebruikt als leerboek (het merendeel van het boek is geschreven in samenwerking met mijn voormalige coauteur Piet van Helsdingen). In dit woord vooraf schetsen wij kort de geschiedenis van dienstenmarketing.

Wij nemen u mee terug naar de eerste druk (1993). Het woord internet kwam nog niet voor in dit boek. Het geschetste technologische beeld in de eerste druk roept associaties op met een soort stenen tijdperk van dienst verlenen. Over de invloed van technologische factoren stellen wij 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.' Dienst verlenen in 1993 gebeurde 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 de tweede druk 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 dienst verlenen absoluut mensenwerk is en blijft!' De P van Personeel blijft belangrijk, hoewel 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. Het is ook het geboortjaar van Google.

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. De afkortingen UMTS en gps (global positioning system) doen hun intrede en worden verplichte leerstof. TomTom verovert in deze jaren de markt en de beurs. Dienst verlenen 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 zorg-

sector en het onderwijs zijn stil geworden. Het verre oosten komt sterk opzetten. Een nieuwe term duikt voor het eerst op in de vierde druk: offshoring, 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 een begrip. Evenals Hyves!

De vijfde druk staat voor 2008 in de planning. Echt rustig zal de dienstensector wel nooit worden. Apple lanceert in die jaren de iPhone. Een revolutie vergelijkbaar met de T-Ford van Henry. De strategen Kim & Mauborgne roepen in 2005 op te komen tot radicale innovaties als antwoord op de moordende concurrentie. In deze druk is een gedegen hoofdstuk Strategie opgenomen, 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!

De grootste verandering van de zesde druk waren: internet, internet en nogmaals internet. En de woorden app, Facebook, Spotify en iTunes. Piet van Helsdingen nam bij deze druk afscheid van het boek als coauteur. 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-screeninteractie, Google Adwords, Spotify, iTunes, WebQual, SELFQUAL en nog veel meer andere nieuwe begrippen.

De zevende druk verschijnt in 2018. Nieuwe woorden zijn: referrals, eWOM, Instagram, credibility en blockchain. De Bitcoin boekt in het najaar van 2017 record op record. Je merkt direct dat de revolutie nog steeds gaande is. De eerste klinieken waar iPhoneverslaafden zich melden, hebben de deur reeds geopend. Sociale media blijken soms toch iets minder sociaal te zijn. Treiteren gebeurt niet meer face to face op het schoolplein, maar via Facebook. Banken en verzekeraars blijven afslanken waardoor duizenden mensen hun baan verliezen. De apps doen het werk beter. We staan aan het begin van robotisering. Amazon.com en Alibaba groeien en groeien. Op 12 november 2017 draait Alibaba op single day in China in twee minuten 1 miljard euro omzet! Alles verandert en dus ook de student. Hij/zij leest steeds minder. Daarom is deze zevende druk geschreven met de volgende praktische wijzigingen:

- Het aantal hoofdstukken is gereduceerd van tien naar acht.
- Het boek is dunner geworden.
- Er zijn casussen toegevoegd als extra lesmateriaal.
- Alle theorie 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.

Wilt u met ons in contact komen, dan kan dat via wouter@dienstenmarketing.nl en ton.borchert@hu.nl.

Aan het werk!

Drs. Wouter de Vries jr.
Ton Borchert MBA MPhil

Inhoud

Woord vooraf 3

1 Wat is dienstenmarketingmanagement? 9

- 1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement 11
 - 1.2 Basiskenmerken van diensten 14
 - 1.3 Wat is de essentie van marketing? 26
 - 1.4 Management: ken de uitgangssituatie 39
- Samenvatting 46
Vragen en opdrachten 47

2 Implementatie: invulling van de marketingmix 51

- 2.1 Inleiding tot de invulling van de marketingmix 52
 - 2.2 Hoe manage ik de P van Proces? 53
 - 2.3 Hoe manage ik de P van Product (dienst)? 62
 - 2.4 Hoe manage ik de P van Personeel? 68
 - 2.5 Hoe manage ik de P van Plaats? 75
 - 2.6 Hoe manage ik de P van Prijs? 83
 - 2.7 Hoe manage ik de P van Promotie? 88
- Samenvatting 99
Vragen en opdrachten 101

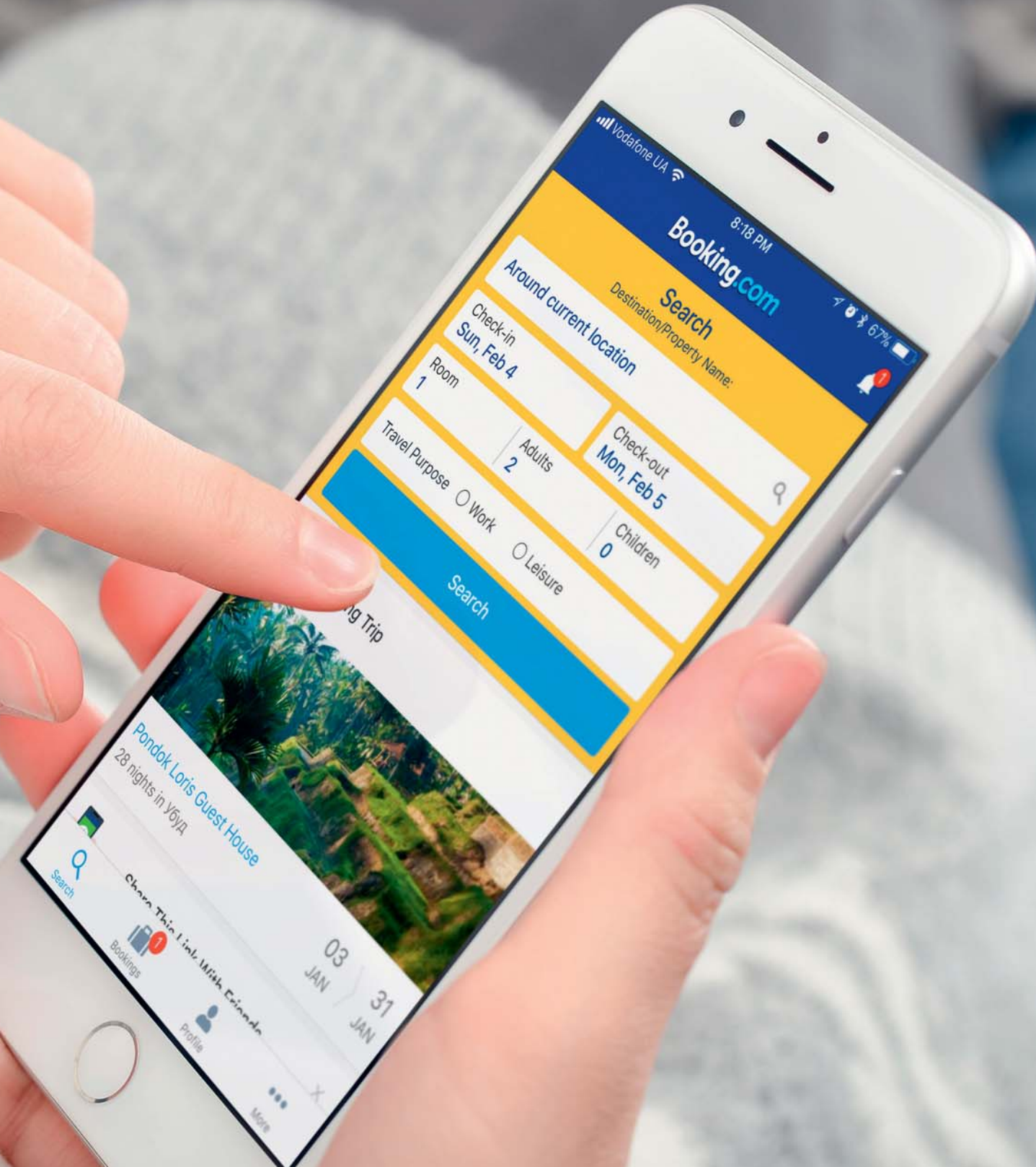
3 Het analyseren van de dienstenomgeving 105

- 3.1 Inleiding tot de omgevingsanalyse 106
 - 3.2 Hoe kun je de omgeving analyseren (trends voorspellen)? 106
 - 3.3 Statistische onderbouwing 111
 - 3.4 DRETS-analyse (macro-omgeving) 115
 - 3.5 Meso- en micro-omgeving 128
 - 3.6 Inzichtelijk maken van de omgevingsanalyse 129
- Samenvatting 135
Vragen en opdrachten 137

4 Strategie 141

- 4.1 Inleiding tot de strategie 142
 - 4.2 Groeistrategie van Ansoff (inside-out) 144
 - 4.3 Concurrentiestrategie van Porter (outside-in) 150
 - 4.4 Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad (inside-out) 161
 - 4.5 Waardeposities van Treacy & Wiersema 168
 - 4.6 Radicale innovatie van Kim & Mauborgne 174
- Samenvatting 180
Vragen en opdrachten 182

5	Kwaliteit en kwaliteitsperceptie	187
5.1	Inleiding tot de kwaliteit van dienstverlening	188
5.2	Vijf invalshoeken van kwaliteit volgens Garvin	189
5.3	Wat is perceptie?	193
5.4	De kwaliteitsperceptie van Grönroos	199
5.5	Metten van kwaliteit	202
5.6	Gap-model: het (niet) leveren van kwaliteit	215
	Samenvatting	220
	Vragen en opdrachten	222
6	De klant	227
6.1	Inleiding tot het begrijpen en analyseren van 'de klant'	228
6.2	Wie is de klant?	229
6.3	Hoe denkt de klant?	236
6.4	Hoe denkt de zakelijke klant (b2b)?	247
6.5	Cocreatie en coproductie	256
	Samenvatting	259
	Vragen en opdrachten	261
7	Relaties en relatiemarketing	265
7.1	Inleiding tot het relationele aspect van dienstenmarketing	266
7.2	Niveaus van binding	269
7.3	Classificaties van relaties	276
7.4	Behoud van relaties	280
7.5	Afbreken van relaties (switchgedrag)	286
	Samenvatting	292
	Vragen en opdrachten	294
8	Het marketingplan	299
8.1	Inleiding tot het schrijven van het marketingplan	300
8.2	Schets van de huidige situatie	301
8.3	Omgevingsanalyse: impactanalyse	304
8.4	Strategische analyse en keuze	305
8.5	Kwaliteit en relatie	308
8.6	Implementatie van de marketingmix	309
8.7	Kosten en baten	312
8.8	Activiteitenplan	314
8.9	Businesscases	315
8.10	Management summary	316
	Vragen en opdrachten	317
	Literatuuroverzicht	318
	Illustratieverantwoording	324
	Noten per hoofdstuk	326
	Register	330
	Over de auteurs	336



1

Wat is dienstenmarketing- management?

- 1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement
 - 1.2 Basiskenmerken van diensten
 - 1.3 Wat is de essentie van marketing?
 - 1.4 Management: ken de uitgangssituatie
- Samenvatting
Vragen en 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:

- begrijp je de basiskenmerken van diensten
- weet je wat de volgende begrippen inhouden: omnichannelmarketing, yieldmanagement, prosumerschap, stakeholders, b2b, b2c, marketingmix en customer journey
- weet je wat marketing is en kun je verschillende vormen van marketing onderscheiden
- kun je aan de hand van het basismodel in figuur 1.6 de uitgangssituatie schetsen van elke willekeurige marketingcasus

Ode aan al mijn studenten!

1

In de loop der jaren heb ik 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. Zonder ook maar iemand tekort willen doen, belicht ik in deze ode aan al mijn studenten slechts enkele namen.

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!' Nadat René in 2003 het kindermerk Fred & Ed heeft geïntroduceerd, werd hij later managing director van de Climate Neutral Group (zie de casus van hoofdstuk 3), een organisatie die eigenlijk elke hbo-student zou moeten kennen.

Eind jaren negentig van de vorige eeuw stond een student luisterend naar de naam Jake voor mijn neus. 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 overvloedige ruimte werd al snel gebruikt als een afslagplaats naar hole one. Zo heb ik daar menig putje gemaakt. Romantiek op en top. Jake heeft mij de woorden cloud, RFID en blockchains geleerd. Jake is in feite mijn technisch kompas.

Sander I was ook een aparte. Sander I wilde graag marketingmanager worden van het mannenblad *Playboy*. Volgens mij koesteren wel meer jonge studenten van het mannelijke geslacht deze droom. Het is Sander I bijna gelukt. Hij heeft namelijk gewerkt voor het weekblad

Autoweek. Ik hoor je denken, wat heeft *Autoweek* nu met *Playboy* van doen? Zo op het eerste oog weinig, maar in de dagelijkse werkelijkheid scheelt het slechts twee etages bij de uitgever Sanoma. Sander I was dus slechts 28 traptreden verwijderd van zijn jongensdroom. Sander I is inmiddels het ondernemerspad opgegaan.

Wie ik ook wil noemen zijn Damir en Irma. Twee jonge mensen die als kind al hebben leren knokken. Gevlucht uit hun land om politieke redenen, hebben ze een lange weg moeten bewandelen. *A long and winding road*. Beiden zijn bij mij afgestudeerd; Irma is nu hoogleraar in Melbourne; Damir is marketingmanager bij een beursgenoteerde onderneming. Een fenomenale prestatie die eigenlijk veel aandacht zou moeten krijgen van de pers. Wat een diamanten zijn ooit ons land binnengewandeld.

In 2012 heb ik Sander II 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 II twee jaar fantastisch werk geleverd in mijn bv. Tegenwoordig is Sander II werkzaam als internationaal manager in Jakarta (Indonesië). Toen Feyenoord de landstitel won in 2017, hebben we nog geappt. Als ras-Ajacië heb ik hem toch maar gefeliciteerd, hij had nog nooit een titel bewust meegemaakt.

Roy studeert aan Windesheim Flevoland en heeft veel tijd en moeite gestoken in de opmaak en grafische weergaven van deze zevende druk. Omdat beide auteurs al ruimschoots de vijftig jaar zijn gepasseerd, was Roy af en toe voor ons ook een noodzakelijk klankbord voor de sociale media.

Maar de kroon op het gebied van originaliteit spant Edjan. 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.

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 richtte 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 met hun bestseller *Blauwe Bananen*.

[Home](#) / [bestemmingen](#) / [Afrika & Indische Oceaan](#) / [Zambia](#) / [Kafue National Park](#) / [Kafue National Park, Mukambi Safari Lodge](#)

[Toon lokatie op kaart](#)

[<< 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. Wellicht 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.

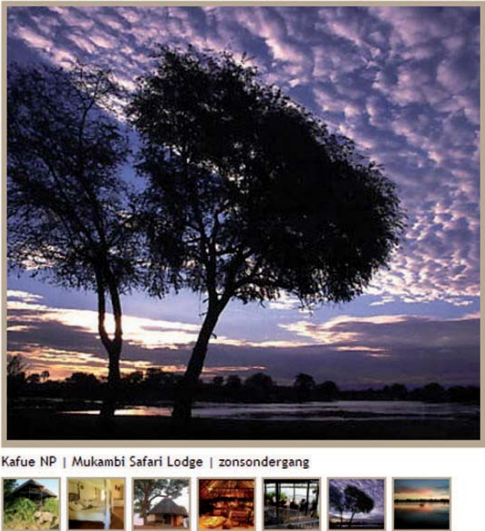
Accommodatie

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 teakhouten 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. Desgewenst kunnen er 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 electriciteit 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 electriciteit wordt meer dan goedgemaakt door de gezelligheid van het kampvuur en het romantische kaarslicht.



Kafue NP | Mukambi Safari Lodge | zonsondergang

Kafue National Park

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: dienst verlenen komt neer op beloven, verwachtingen creëren en waarmaken. En vooral: niet méér beloven dan kan worden waargemaakt.

Dienst verlenen

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 snelgroeïende 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 2018 de belangrijke AEX-beursindex in Nederland opgebouwd uit onder andere de aandelenkoersen van Aegon, Ahold Delhaize, ING, KPN en Randstad. Daarnaast spelen midkap-fondsen niet alleen nationaal, maar ook internationaal een zekere rol van betekenis.

Dienstverleners kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. Een bekende indeling is die 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:

- 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). Voorbeeld: KLM Cargo.
- Financiële dienstverlening (bank/verzekering en zakelijke dienstverlening). Voorbeelden: ABN AMRO, de Rabobank, ING Bank, TNO, KPMG, Accenture, Hero Business Solutions.
- Overige, waaronder openbaar bestuur, onderwijs, sport en recreatie, en maatschappelijke dienstverlening. Voorbeelden van organisaties in dit segment: FNV, Vrije Universiteit, Artis, De Efteling, Consumentenbond.

Indeling per bedrijfsklasse

Dienstensector

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 vijftig 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 proberen wij overzichtelijk te maken wat de basiskennmerken van diensten zijn en waarom diensten, gezien deze kenmerken, een aparte aanpak vereisen. Het ontastbaarheidscontinuüm (zie figuur 1.2) en het basismodel met de verschillende facetten van dienstverlening (zie figuur 1.6) zijn naar onze mening essentieel om de verschillende theorieën in dit boek goed te kunnen bevatten.

Ontastbaarheid

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

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.

Diensten

Daarnaast is het niet eenvoudig om de kwaliteit van een dienst op een constant niveau te houden.

In paragraaf 1.2 bespreken wij uitgebreid de vier basiskarakteristieken van een dienst.

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 werken dagelijks vele uren om de klant zo goed mogelijk te bedienen. Vele daarvan opereren solo: de zogeheten eenpitters 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. Maar personeel is slechts een klein onderdeel van marketing. In dit boek zul je lezen dat marketing neerkomt op het analyseren van de omgeving, de kansen vertalen naar een strategie en de strategie implementeren door de marketingmix in te vullen. De marketingmix bestaat uit zes P's waarvan personeel er slechts één is.

Mkb

In paragraaf 1.3 geven wij niet alleen de essentie van marketing weer, maar bespreken we ook verschillende vormen van marketing.

3 Management

Het derde en laatste begrip dat centraal staat in zowel dit hoofdstuk als de titel van dit boek, is management.

Onder management verstaan wij kort en bondig: het organiseren, leiden en uitvoeren van (commerciële en niet-commerciële) activiteiten.

Management

Deze managementactiviteiten vinden plaats om het dienstverleningsproces zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. De processen kunnen zowel offline als online worden georganiseerd. Toen het internet net opkwam, werd in de literatuur gesproken over multichannelmarketing, wat neerkwam op een onlinekanaal naast een offlinekanaal. Er vond geen enkele synergie plaats tussen de kanalen. Tegenwoordig is ook deze term al weer een beetje achterhaald, want nu worden dienstverleningsprocessen steeds vaker via omnichannelmarketing aangeboden (zie ook de casus over de winkelketen BCC aan het eind van hoofdstuk 2). Omnichannel focust zich op het managen van de totale klantbeleving in de diverse kanalen (offline en online). De organisatie dient de klant te volgen tijdens het totale dienstverleningsproces, ook wel klantreis genoemd (*customer journey*). Zo begint tegenwoordig bijna elk zoekproces van de klant niet meer in een winkel, maar op Google, YouTube of Facebook. Bioscoopketen Pathé heeft begrepen dat een filmpje kijken in een bioscoop nog steeds heel leuk kan zijn, mits je wel de kaartjes gewoon via de app online en gemakkelijk kunt bestellen. BCC heeft ook klanten die voor hun informatie, hun aankoop en hun garantie van hot naar her vliegen. Via internet belanden ze in de onlinewinkel, ze bellen misschien nog met een callcenter en uiteindelijk bestellen ze op...? Dat is het gevecht van omnichannel voor BCC. Waar bestelt de klant uiteindelijk? Bij BCC of toch bij de tent die de wasmachine net iets goedkoper aanbiedt. TUI, de reisgigant, snapt het ook. Een reis boeken bij deze organisatie doe je tegenwoordig ook niet meer zonder reviews en referrals te lezen. Het toverwoord tegenwoordig is dus: klantreis of customer journey.

Multichannelmarketing

Omnichannelmarketing

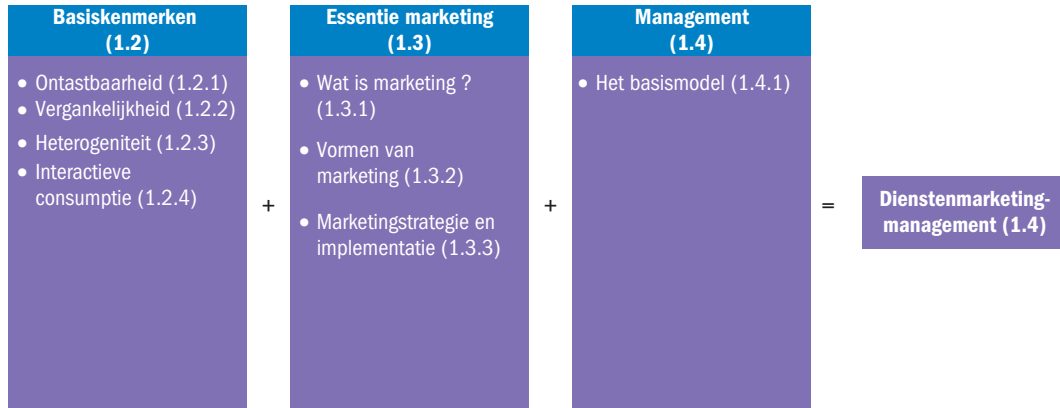
Klantreis

Customer journey

Paragraaf 1.4 geeft ons basismodel weer en een overzicht van essentiële vragen die het management dient te beantwoorden. Deze vragen kun je als student ook goed gebruiken tijdens je stage of scriptie om de uitgangssituatie van de organisatie te schetsen.

De essentie van dit boek is afgebeeld in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 De essentie van dit boek: dienstenmarketingmanagement



1.2 Basiskenmerken van diensten

Diensten zijn dus van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoeftesatisfactie centraal staat en niet-materiële bezitsvorming wordt nagestreefd. Uit onze definitie van diensten kunnen de volgende vier basiskenmerken van diensten worden afgeleid:

- 1 ontastbaarheid
- 2 vergankelijkheid
- 3 heterogeniteit
- 4 interactieve consumptie

Deze vier aspecten moeten echter niet als iets absoluuts worden gezien, maar meer als continuüm. Een dienst is zelden 100% ontastbaar óf totaal heterogeen van kwaliteit, of helemaal vergankelijk. Let er dus op dat de vier basiskenmerken van een dienst in een bepaalde mate voorkomen. In de subparagrafen 1.2.1 tot en met 1.2.4 belichten wij daarom eerst deze vier basiskenmerken van diensten.

1.2.1 Ontastbaarheid

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 ontastbaarheidscontinuüm¹ (zie figuur 1.2) geeft echter duidelijk aan dat een dienst lang niet altijd 100% ontastbaar is. Er is sprake van een zeker continuüm.

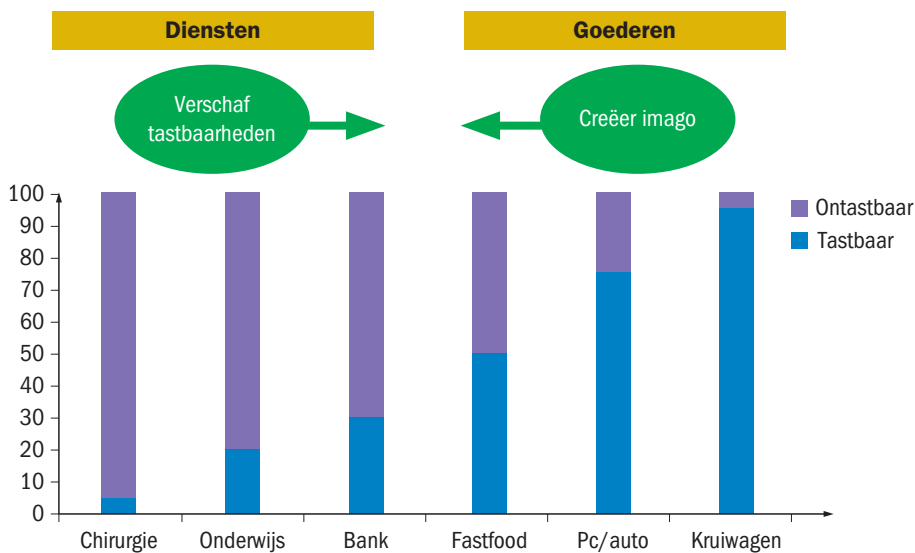
Helemaal rechts staan de puur tastbare goederen. Een kruiwagen is hier een mooi voorbeeld van. Geen imago, geen financieringsmogelijkheden, alleen maar een wiel, twee stangen en een bak. Dat is een kruiwagen. Veel goederen schuiven echter al naar links in het continuüm. Zo is duidelijk te zien dat veel 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 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 tastbare maaltijd, maar 'snel eten'. De nadruk ligt hier duidelijk op zowel het tastbare (de hamburger) als de snelheid en het gemak waarmee deze wordt verkregen. Het dienstverleningsproces is dus een zeer relevant onderdeel van deze fastfoodsector.

Helemaal links in het ontastbaarheidscontinuüm staan de van oorsprong puur 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 bijvoorbeeld besluit het tastbare diploma af te schaffen. Want je studeert toch deels ook voor het diploma, en niet alleen maar voor het vergaren van kennis.

FIGUUR 1.2 Het ontastbaarheidscontinuüm van Shostack



Let op: naast *fysiek* ontastbaar kunnen diensten ook *mentaal* ontastbaar 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. Dit resulteert vaak in een gevoel van onzekerheid dat in de dienstliteratuur wel wordt omschreven met de term *perceived risk* (zie subparagraaf 6.3.3). 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.

Onderzoek door Laroche e.a. (2003)² 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 frontofficepersoneel 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

Mentale
ontastbaarheid

Fysieke
ontastbaarheid

vormen. Hierdoor wordt de mate van perceived risk (en dus de mentale ontastbaarheid) aanzienlijk 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. Tegenwoordig spelen reacties van klanten (ingevulde referrals), *electronic word of mouth* (eWOM) en beoordelingswebsites natuurlijk ook een grote rol in het reduceren van perceived risk.

Referrals van klanten helpen de onzekerheid te reduceren

REVIEWS

★★★★★ **Wat anderen vinden: 3,9** ★★★★★

26 Reviews

58.99

Lagavulin 16 Years 70CL

FLES +

Eric
17 Feb 2017
★★★★★

"Heerlijke relaxwhisky" Deel

Ik heb verschillende whisky's gedronken zoals Bowmore, Dalmore, Oban, Laphroaigh, Mc Allan, Glenlivet, enz. Deze bovenstaande whisky's zijn stuk voor stuk heerlijke whisky's en raad ik iedereen aan. Iemand vertelde me ruim een jaar geleden eens Lagavulin 16 jaar te proberen. Enkele maanden geleden heb ik een fles gekocht en ik moet zeggen dat ik zeeeeeer aangenaam verrast was. Wat een heerlijke zachte smaak en nasmaak. Bij thuiskomst van je werk s'avonds 1 of 2 glazen Lagavulin drinken en ik geniet als een oude Zwitser. Voor mij de heerlijkste whisky die ik ken, maar moet wel toegeven dat er nog duizenden whisky's zijn die ik nog niet eens gedronken heb. Ik ben dan ook geen kenner, maar deze whisky is echt genieten!!!

Anoniem
28 Dec 2016
★★★★★

"Waanzinnig" Deel

Deze heb ik ontdekt tijdens een reis naar Schotland. Dit is de lekkerste die whisky die ik tot nu toe geproefd heb. Elke keer weer neemt deze mij weer terug naar die tijd in Schotland!

Judith Visscher
23 Nov 2016
★★★★★

"Collector's item" Deel

Met zijn kenmerkende rokerigheid is dit veruit de beste Islay whisky in zijn prijsklasse. Een goed gebalanceerde whisky met een mooie afwisseling tussen de ziltige,rokerige en zoete aroma's. Kortom;als u echt de smaak van Islay wilt ervaren,mag deze whisky zeker niet in uw verzameling ontbreken!

Gall & Gall
SINDS 1884

Generaliseerbaarheid

Naast fysieke en mentale ontastbaarheid speelt nog een derde factor, namelijk 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 wellicht een lobby, kamers, schoonmaakdiensten en een restaurant). 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 de zojuist besproken drie meetbare aspecten:

- 1 fysieke ontastbaarheid
- 2 mentale ontastbaarheid
- 3 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 voorraadvooring bij de producent en bezitsvorming bij de consument veelal afnemen. De dienst wordt dan veelal tijdelijk of *vergankelijk*. Vergankelijkheid is te zien als het tweede basiskenmerk van diensten. 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.

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. Het streven naar een zo gering mogelijke ongebruikte capaciteit in rustige periodes en/of het minimaliseren van nee-verkopen in drukke periodes (aan de aanbodkant), is daarom karakteriserend voor het *voorraadbeheer* van een vergankelijke dienst. Het managen van vraag en aanbod wordt wel omschreven met de term *capaciteitsmanagement*. Capaciteitsmanagement moet ervoor zorgen dat een dienstverlener de beschikbare capaciteit zo goed mogelijk aanpast aan een fluctuerende vraag. Bij veel diensten is dit zelfs een van de belangrijkste *determinanten* van winstgevendheid.

Capaciteitsmanagement



Een lege vliegtuigstoel kan niet meer worden verkocht

De volgende situaties kunnen zich voordoen door de vergankelijkheid van diensten:

- In de meest extreme situatie is er sprake van een vraag die de maximale capaciteit overtreft (vraag > maximale capaciteit). In deze situatie is er dus een vraagoverschot. De dienstverlener moet 'nee' verkopen, aangezien de capaciteit niet meer is te vergroten. Een voorbeeld hiervan is een overvol restaurant. De dienstverlener loopt bij dit vraagoverschot enerzijds het gevaar dat klanten die ondanks de topdrukke toch worden bediend, niet die kwaliteit ontvangen die zij verwachten, en anderzijds dat klanten hun heil gaan zoeken bij een concurrent.
- In het tweede geval overtreft de vraag niet de maximumcapaciteit maar alleen de optimale capaciteit (optimale capaciteit < maximumcapaciteit). Hoewel iedere klant nu in het restaurant kan worden bediend (klanten worden dus

Vraagoverschot

Optimale capaciteit

niet gedwongen hun heil elders te gaan zoeken), blijft het risico van een kwaliteitsvermindering in het dienstverleningsproces bestaan, bijvoorbeeld door lange wachttijden en/of een te trage bediening. Dit risico is pas verdwenen wanneer vraag en aanbod in evenwicht zijn (waar geldt dat de vraag overeenkomt met de optimale capaciteit). De klant ontvangt de gewenste kwaliteit zonder dat er roofofbouw wordt gepleegd op het personeel. In feite is dit de ideale situatie.

- De vraag naar de dienst kan ook achterblijven bij de capaciteit. In deze laatste situatie treedt een capaciteitsoverschot op, aangezien de vraag lager is dan de optimale capaciteit (vraag < optimale capaciteit). In deze situatie ontstaan efficiencyverliezen, omdat arbeid, tijd en faciliteiten verloren gaan. Hoewel de klant nu een kwaliteitsdienst wordt aangeboden, wordt de kwaliteitsperceptie negatief beïnvloed door de afwezigheid van andere klanten in het dienstverleningsproces. In het restaurant staat de ober naast je tafel en is het gesprek hoorbaar door de hele zaak. Dat is in feite ook een ongewenste situatie.

Als een dienstverlener de noodzaak van capaciteitsmanagement erkent, dan heeft hij bij het op elkaar afstemmen van vraag en capaciteit in principe de keuze³ uit:

- 1 het aanpassen van de vraag ofwel *chase demand*
- 2 het aanpassen van het aanbod ofwel *level capacity*

1 Chase demand

Met de aanpak van chase demand probeert de onderneming de vraag in drukke periodes af te remmen en meer vraag te creëren in rustige periodes. Idealiter zou de vraag naar een willekeurige dienst zo moeten worden beïnvloed dat het vraagoverschot kan worden vervuld in periodes dat er sprake is van een capaciteitsoverschot. Om dit doel te realiseren, kunnen de volgende instrumenten worden ingezet:

- tijdelijke prijsverhoging/verlaging om de vraag te remmen/te stimuleren
- promotie
- segmentatie, bepaalde doelgroepen voortrekken of juist afremmen (bijvoorbeeld: de dalurenkaart van de NS)
- toevoegen van additionele diensten
- reserveringssystemen

2 Level capacity

Level capacity is het managen van het aanbod of het beheersen van het aanbod. Een markt waarin dit veel voorkomt, is bijvoorbeeld de uitzendmarkt. Deze markt heeft haar bestaansrecht namelijk te danken aan het feit dat organisaties bereid zijn meer te betalen voor flexibele personeelsbezetting. Het kan zelfs voorkomen dat personeel elders gaat werken waar zij meer betaald krijgen, omdat zij flexibeler worden ingezet. Door middel van level capacity tracht het management directe invloed uit te oefenen op de capaciteit door:

- afleveringssystemen in te richten op de vraag
- flexibele personeelsbezetting en extra capaciteit
- vergroting van de efficiency
- bovenmatige inspanning van medewerkers
- de klant zelf werkzaamheden te laten verrichten (bijvoorbeeld zelf bagage inchecken op Schiphol)

Kort samengevat omvat capaciteitsmanagement dus twee opties om het hoofd te bieden aan de eventuele vergankelijkheid van diensten:

- Chase demand is een aanpak die de vraag moet managen, zodat deze aansluit bij de optimale capaciteit van de organisatie.

- Level capacity vereist een goed en helder inzicht in het dienstverleningsproces van de organisatie.

Een markt die ook zeer veel fluctuaties vertoont, is de fastfoodmarkt (voorbeeld 1.1). Reden hiervan is natuurlijk dat de maag op gezette tijden goed gevuld is en op andere tijden juist aardig begint te knorren.

VOORBEELD 1.1

Capaciteitsmanagement bij McDonald's



McDonald's managet de fluctuerende vraag naar eten

Het management van McDonald's wil niet dat de klanten lang moeten wachten. Daarbij gaat het zelfs zo ver dat dit in een doelstelling is vertaald: een klant wacht niet langer dan twee minuten in een wachtrij en niet langer dan één minuut aan de counter. Duidelijke taal dus. Om deze doelstelling te realiseren, is van elk filiaal van deze hamburgerketen bekend hoe een willekeurige dag in de week zich verhoudt tot andere dagen wat betreft de verkopen in geld, ook wel *distribution of sales* genoemd. Zo weet een manager van een bepaald filiaal dat de distribution of sales er als volgt uitziet:

- zondag: 14%
- maandag: 12,3%
- dinsdag: 12,4%
- woensdag: 13,2%
- donderdag: 14,8%
- vrijdag: 16,3%
- zaterdag: 16,8%

Deze manager kan dan, gebruikmakend van deze historische gegevens, het werkvolume per dag voorspellen. Weliswaar nog vrij grof, maar het eerste inzicht is er. Het wordt nog nauwkeuriger wanneer de distribution of sales per uur/per dag bekend is. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat van 8.00 tot 9.00 uur 4,1% van de omzet wordt gegenereerd, van 12.00 tot 13.00 uur is dit 14,9%, terwijl van 17.00 tot 18.00 uur 's middags 9,1% van de dagverkopen over de toonbank gaat.

Op deze wijze kan McDonald's vraag en aanbod managen en dus de doelstelling ten aanzien van het wachten behalen. Een efficiënte invulling van level capacity

is op deze wijze mogelijk. Het is ook logisch dat McDonald's voor deze vorm van capaciteitsmanagement heeft gekozen, want managing demand is veel moeilijker te realiseren, omdat de trek in een hamburger nauw samenhangt met het tijdstip op de dag.

Een speciale vorm van capaciteitsmanagement en chase demand is het managen van de vraag met behulp van het prijsinstrument. Deze vorm wordt *yield-management* genoemd. Yieldmanagement is eigenlijk de belangrijkste vorm van chase-demandcapaciteitsmanagement. De prijs zorgt dan in de marketingmix dat vraag en aanbod in balans blijven. Zo zal de klant in drukke tijden meer moeten betalen dan op rustige momenten, waar hij door middel van kortingen naartoe wordt gelokt. De toeristische industrie is er al jaren aan gewend om vraag en aanbod met yieldmanagement te reguleren. Voor een organisatie heeft een prijsverlaging echter alleen zin als de (jaar)omzet daardoor stijgt. De vraag is ook of de klant prijsverhogingen acceptabel vindt. Sterke fluctuaties in business-to-business-relaties (b2b-relaties), waar veel contact is, worden over het algemeen door de klant niet zo gewaardeerd. Yieldmanagement heeft dan ook meer kans in business-to-consumermarkten (b2c-markten). Een cruciale vraag is dan: wat zijn eventuele negatieve aspecten aan een verhoging c.q. prijsverlaging? Is de klant boos en switcht hij? Of vindt de klant de hogere prijs op bepaalde vraagpieken wel te rechtvaardigen?

Bij yieldmanagement wordt gewerkt aan de hand van het kengetal ARGE. Dit kengetal wordt gebruikt om de effecten van prijsfluctuaties op de omzet te meten. ARGE staat voor Asset Revenue Generating Efficiency.⁴ Dit kengetal geeft de mate (efficiency) aan waarin bedrijfsmiddelen en kennis de maximale omzet realiseren. Dit kengetal bestaat uit een tweetal componenten. Allereerst het opbrengstpercentage. Dit percentage geeft weer in welke mate de maximale prijs is ontvangen. Dit percentage wordt berekend door de werkelijke verkoopprijs te delen door de maximale prijs. Zonder kennis van de maximale prijs kan dit niet worden berekend. De tweede component is de bezettingsgraad. Deze component drukt uit in hoeverre de volledige capaciteit wordt benut. Een percentage van 50% betekent hier natuurlijk dat slechts de helft van de beschikbare capaciteit wordt benut.

Het ARGE-kengetal kan volgens drie formules worden berekend:

- 1 $ARGE = \text{Opbrengstpercentage} \times \text{Bezettingsgraad} (\times 100\%)$
- 2 $ARGE = \frac{\text{Werkelijke verkoopprijs}}{\text{Maximale verkoopprijs}} \times \frac{\text{Verkochte capaciteit}}{\text{Volledige capaciteit}} (\times 100\%)$
- 3 $ARGE = \frac{\text{Gerealiseerde omzet}}{\text{Theoretisch maximale omzet}} (\times 100\%)$

Yieldmanagement vindt tegenwoordig veel online plaats. Veel luchtvaartmaatschappijen en hotelketens maken gebruik van websites waarop potentiële klanten hun reservering kunnen plaatsen. Daarnaast maken ze ook gebruik van derde partijen als Vliegtickets.nl of Booking.com waarop vluchten of hotelkamers kunnen worden gereserveerd. Op deze websites fluctueren de prijzen per periode. Zo zijn in drukke vakantieperiodes de vluchten of hotelkamers vaak duurder dan in het laagseizoen. Uit onderzoek blijkt dat yieldmanagement in een onlinecontext beter werkt dan in een offlinecontext. Online kunnen prijswijzigingen of promoties veel sneller wereldkundig worden gemaakt, waardoor yieldmanagement effectiever kan worden ingezet. Daarnaast maken bedrijven

Yield-
management

Opbrengst-
percentage

Bezettingsgraad

ARGE-kengetal

als Booking.com of Accorhotels.com gebruik van slimme verkooptrucs in een online context door te wijzen op een geringe capaciteit. Hierbij moet je denken aan zinnen als 'nog twee kamers beschikbaar van dit type', 'laatste boeking 10 minuten geleden' of 'dit hotel is waarschijnlijk snel uitverkocht'. Door het wijzen op beschikbare capaciteit hopen deze bedrijven klanten over te halen om snel te reserveren.

Park Plaza Victoria Amsterdam ★★★★★
 Amsterdam Centrum, Amsterdam – Vlak bij de metro
 8 personen kijken momenteel
 De afgelopen 24 uur 24 keer geboekt
 Tweepersonskamer
 Nog 2 kamers vrij op onze site!
 Geen risico: u kunt later annuleren, dus pak vandaag nog deze geweldige prijs.
 Erg goed 8,0
 4.825 beoordelingen
 Prijs voor 5 nachten
 € 1.199
 GRATIS annuleren
 Geen vooruitbetaling nodig
 Opgeslagen! Bekijk accommodatie & boek >

Luxury Suites Amsterdam ★★★★★
 Amsterdam Centrum, Amsterdam – Vlak bij de metro
 Hoog beoordeeld door gasten uit Nederland
 5 personen kijken momenteel
 De afgelopen 24 uur 11 keer geboekt
 Suite – Groter dan de meeste in Amsterdam
 Nog 1 kamer vrij op onze site!
 Fantastisch 9,3
 718 beoordelingen
 Prijs-kwaliteitsverhouding 8,4
 Prijs voor 5 nachten
 € 2.460
 Opgeslagen! Bekijk accommodatie & boek >

Bekijk de website van Booking.com. Waarin zie je yieldmanagement terugkomen? Denk je dat klanten dit als positief of negatief ervaren?

Resumé: vergankelijkheid kan in meer of mindere mate bij een dienstverlener voorkomen. De gevolgen van dit basiskenmerk zijn deels te managen door het managen van vraag en aanbod. Capaciteitsmanagement is de tool die kan worden ingezet bij fluctuaties tussen vraag en aanbod. Organisaties dienen bij het toepassen van capaciteitsmanagement eerst in kaart te brengen hoe hoog vraag en aanbod eigenlijk zijn. Vervolgens moet er worden gekeken naar de fluctuaties tussen vraag en aanbod en wanneer deze zich voordoen. Vervolgens kan een organisatie kiezen uit twee mogelijke maatregelen, namelijk het toepassen van *chase demand* of *level capacity*. *Yieldmanagement* is weer te zien als de belangrijkste vorm van *chase demand*.

1.2.3 Heterogeniteit

Het derde basiskenmerk van diensten is heterogeniteit. Dit basiskenmerk ontstaat door het feit dat de mens vaak onderdeel is van het dienstverleningsproces. Dit dilemma ontstaat niet alleen door de consument, maar ook door de dienstverlener zelf. 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 en Bitner dan ook voornamelijk door: 'the result of human interaction, between and among employees and customers'.⁵ 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

Kwaliteit van een dienst

zowel *objectieve criteria* als *subjectieve motieven* kan en zal hanteren. De ene consument 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. Ook wachten in een rij kan totaal heterogeen worden beleefd. Drie minuten wachten op een koud NS-station hartje winter, kan meer irritaties opwekken dan 's zomers vijftig minuten staan wachten in de Efteling samen met je kleinkinderen voor een attractie.

1

Klagen komt niet snel voor in de Efteling



Heterogeniteit is zo'n belangrijk basiskenmerk dat wij geheel hoofdstuk 5 wijden aan het begrip kwaliteit en kwaliteitsperceptie. De klant dient namelijk altijd tevreden te zijn, want ontevreden klanten zijn vaak in de toekomst geen klanten meer. Daarom zal iedere dienstverlener aandacht moeten besteden aan een eventuele ontevreden klant, want conform het spreekwoord 'vallen waar gehakt wordt spaanders' en blijven mensen fouten maken. Dan rest een dienstverlener niets anders te overwegen al dan niet serieus met klachten om te gaan. In de literatuur wordt klachtenmanagement aangeduid met een term die nog meer omvat dan alleen de afhandeling van klachten, te weten: dissatisfactiemanagement.⁶

In figuur 1.8 is dissatisfactiemanagement noodzakelijk wanneer de klant ontevreden is over de geleverde prestatie. Als de klant in tweede instantie wél naar behoren wordt behandeld, kan het oordeel van de ONtevreden klant omslaan naar het Voordeel van de tevreden klant. Op papier slechts een paar letters verschil; in de dienstensector veelal het gevolg van goed functionerend dissatisfactiemanagement.

De kruidenier of de barkeeper omschrijft de essentie van dissatisfactiemanagement iets bondiger, namelijk: 'Zijt ge tevreden zegt het anderen, hebt ge klachten zegt het ons.' Dit lijkt vanzelfsprekend, maar de praktijk wijst uit dat veel bedrijven moeite hebben om een klagende consument positief te benaderen. Voor een dienstverlener is dit essentieel, want een klagende klant geeft de dienstverlener eigenlijk nog een tweede kans. Een niet-klagende klant kan direct overgaan tot het in het openbaar uiten van kritiek (zie www.klacht.nl). Dissatisfactiemanagement wordt ook vaak klachtenmanagement genoemd.

Dissatisfactiemanagement

Klachtenmanagement

Met alle gevolgen van dien. Onterecht, want dissatisfactiemanagement omvat meer dan alleen klachtenmanagement.

Voor een dienstverlener zijn de voordelen van goed dissatisfactiemanagement zonneklaar:

- Niet alleen kan de klant worden behouden, maar de kans op een herhalingsaankoop wordt aanzienlijk groter én de dienstverlener voorkomt mogelijk negatieve mond-tot-mondreclame.
- Zeer waarschijnlijk leidt goed dissatisfactiemanagement zelfs tot positieve reclame. Want een klant die in tweede instantie tevreden wordt gesteld, heeft vaak veel waardering voor deze vorm van dienstverlening.

Er zijn twee soorten dissatisfactie die reden kunnen geven tot een klacht, namelijk:

- 1 *Dissatisfactie die ontstaat tijdens het dienstverleningsproces.* Deze ontevredenheid heeft te maken met lange wachtrijen, te nadrukkelijke promotie, de dienstenattitude van het personeel en/of (on)vriendelijkheid van het personeel.
- 2 *Dissatisfactie die optreedt in de post-consumptiefase.* Bij deze vorm van dissatisfactie gaat het om de prestaties van de dienst. Als voorbeeld kun je denken aan een hypotheek. De verwachte hypotheeklasten kunnen vele malen hoger uitvallen dan in eerste instantie gedacht. Een bittere pil in de post-consumptiefase.

Twee soorten
dissatisfactie

Niet iedere ontevreden klant klaagt. Er zijn verschillende redenen waarom klanten niet klagen. Een veelvoorkomende reden is dat de klant de volgende keer gewoon stilzwijgend voor de concurrent kiest (waardoor dus de kosten van gemiste omzet zullen toenemen). Daarnaast vinden consumenten dat klagen veel te veel tijd en moeite kost (de niet-financiële kosten worden te hoog ervaren). Een laatste reden zou kunnen zijn dat de klant denkt dat de klacht toch niet serieus wordt genomen. Bij het opzetten van een goed dissatisfactiemanagement moeten deze redenen als het ware worden geminimaliseerd. Er zijn daarom zeker drie drempels die voor de consument moeten worden weggenomen:

- 1 *Actiedrempel.* Ontevreden klanten moeten worden aangespoord te klagen wanneer zij niet tevreden zijn.
- 2 *Entreedrempel.* Het wegnemen van deze drempel moet klagen gemakkelijk maken, hetgeen dus betrekking heeft op de fysieke en psychologische moeite die de consument moet doen om een klacht te uiten.
- 3 *Communicatiedrempel.* Deze drempel heeft betrekking op de mondelinge en schriftelijke vaardigheden die nodig zijn om ontevredenheid kenbaar te maken. De organisatie moet uitstralen dat zij elke klager serieus neemt.

Drie drempels

Internet heeft deze drempels fors verlaagd. Het sturen van een 'mailtje' als klacht gaat beduidend sneller dan het met de hand schrijven van een schriftelijke brief. Maar er is nog een ander positief gevolg van internet op het klaaggedrag van klanten. We zien steeds meer dat ontevreden en boze klanten hun slechte ervaringen op internet plaatsen en in feite de klacht de gehele wereld rondsturen. Met name Facebook, blogs en Twitter zijn veelgebruikte kanalen in deze context. De schade voor het bedrijf kan dan snel heel groot worden. Aangezien internet de potentiële kosten van gemiste omzet drastisch doet stijgen, proberen veel dienstverleners deze vorm van klagen te voorkomen. Dienstverleners implementeren dan ook vormen van dissatisfactie- of klachtenmanagement online en openen Facebook- of Twitteraccounts. Het wordt steeds meer een systematische activiteit, die is gericht op het verzamelen en verwerken van klachten.

Een like is tegenwoordig zo uitgedeelde. De klant kan zo andere mensen beïnvloeden



Resumé: heterogeniteit en het dilemma van ontevreden klanten kunnen deels worden aangepakt met een efficiënt functionerend dissatisfactiemanagement. De voordelen van dissatisfactiemanagement zijn helder. Goed dissatisfactiemanagement kan leiden tot het behoud van klanten, herhalingsaankopen of zelfs positieve mond-tot-mondreclame.

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* vaak 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 doorsneeconsument 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 enzovoort). Of sterker nog: de gebruiker van een dienst kent de verlener van deze diensten persoonlijk of heeft de app gedownload. In veel gevallen kan de productie van een dienst namelijk pas aanvangen wanneer de consument in persoon aanwezig is of een bepaalde activiteit uitvoert. 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

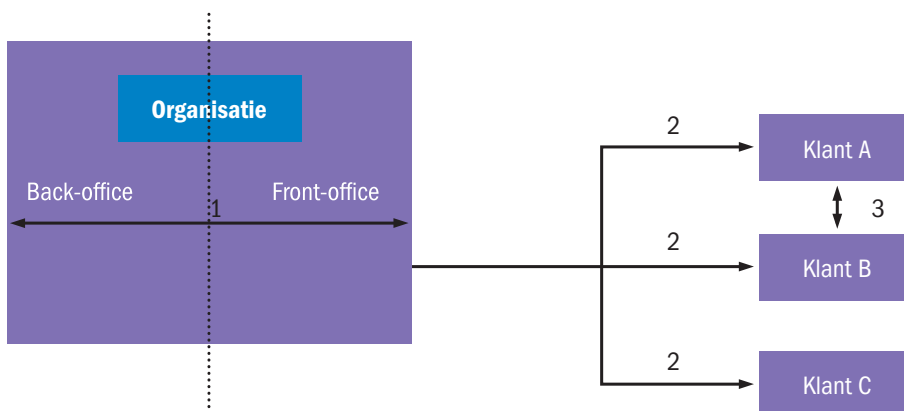
Interactieve consumptie betekent in dit boek niet alleen betrokkenheid van de consument bij de totstandkoming van de dienst, maar ook dat de consument zicht heeft op het tot stand komen van de dienst en het daarbij behorende dienstverleningsproces. In dit kader wordt de klant gezien als een *prosumer*.⁷

Prosumer

In de literatuur van de dienstenmarketing wordt er ook op gewezen dat een consument vaak zelf dient te participeren in het dienstverleningsproces. Die participatie kan variëren van nutteloos wachten (bij de NS), gezellig wachten (in een restaurant) en gegevens intoetsen (bijvoorbeeld bij het pinnen) tot het leveren van een fysieke inspanning (lang staan bij een liveconcert) of de gehele dag meedenken (bijvoorbeeld tijdens een cursus). Deze rol wordt wel omschreven met de term 'prosumerschap'. Dit is een samenvoeging van de PROduceren + conSUMERen. Het begrip staat dus voor de duur en intensiteit van de handelingen die de klant moet verrichten om de dienst te kunnen consumeren. Soms moet de klant meeproduceren waardoor de interactiviteit dus vrij hoog wordt. De klant moet zelf handelingen verrichten op een website of lijfelijk naar een gebouw toegaan. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld overgaat tot online verkopen dan dient zij zich ervan bewust te zijn dat het prosumerschap van de consument sterk zal veranderen, wat zowel voor- als nadelen met zich zal meebrengen. Een mogelijk nadeel is het feit dat onlineprosumerschap bijvoorbeeld cognitieve kennis en/of het hebben van computervaardigheden vereist om überhaupt aan het onlinedienstverleningsproces te kunnen deelnemen.

Het servuctieproces van een dienst (zie figuur 1.3) kenmerkt zich in meer of mindere mate door een direct kanaal waarbij een deel van de organisatie zichtbaar is. Het zichtbare deel staat in directe interactie met de consument en wordt dan ook het frontoffice van de organisatie genoemd. In het frontoffice bevinden zich vaak klanten en medewerkers. In het niet-zichtbare deel van de organisatie, het backoffice, vinden activiteiten plaats die weliswaar nodig zijn om de dienst voort te brengen, maar die zich onttrekken aan de waarneming van de consument. Deze handelingen vinden steeds meer digitaal plaats. Het kan voor een dienst van strategisch belang zijn het frontoffice te verkleinen (activiteiten buiten de waarneming van de consument te realiseren), dan wel juist te vergroten (aspecten juist onder de aandacht brengen van de eindgebruiker). Een andere karakteristiek van het servuctieproces is het contact dat klanten onderling hebben (zie *pijl 3*). Hierdoor wordt een bepaalde mate van interactie tussen klanten onderling mogelijk.

FIGUUR 1.3 Het prosumerschap



Figuur 1.3 geeft de begrippen frontoffice en backoffice, en de interactie tussen klanten duidelijk weer. *Pijl 1* boven de organisatie geeft aan dat de organisatie de omvang van het zichtbare deel (frontoffice) zelf kan beïnvloeden. De *pijlen 2* geven de interactie tussen het frontoffice (medewerkers) en consument(en) weer, terwijl *pijl 3* de onderlinge beïnvloeding van de verschillende consumenten symboliseert. Zo kunnen gebruikers van een willekeurige dienst elkaar negatief beïnvloeden

Participatie

Prosumerschap

Servuctieproces

Frontoffice

Backoffice

tijdens het wachten. Een goede mopperaar kan in een wachtrij veel ellende aanrichten. In dienstverleningsprocessen is het managen van wachtsituaties daarom cruciaal om irritaties te voorkomen.

Resumé: de klant is naast consument ook een beetje producent van de dienst. Dit is vooral goed waarneembaar bij dienstverlening via internet. Om bij 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 onlinedienstverlener moet de klant dus motiveren dat hij/zij de muis beweegt of de app aanklikt. Onlinedienstverleners dienen daarom de duim en/of wijsvinger in hun marketingmix op te nemen. En niet alleen de duim van het typen, maar zelfs de duim van het liken. Want ontevredenheid kan tegenwoordig gemakkelijk worden doorgegeven met een duimpje naar beneden. Pijl 3 in figuur 1.3 omvat online eigenlijk de gehele wereld!

Nu de vier basiskennmerken van dienstenmarketing bekend zijn, gaan we verder met het volgende begrip, te weten marketing.

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:

- wat in dit boek onder marketing wordt verstaan (subparagraaf 1.3.1)
- verschillende vormen van marketing (subparagraaf 1.3.2)
- wat strategie en implementatie zijn (subparagraaf 1.3.3)

1.3.1 Wat is marketing?

Velen denken 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 public relations). Marketing, en dus ook reclame, heeft 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 nogal eens onder het personeel van non-profitorganisaties.

De term marketing wordt ook nog wel 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?

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

- 1 de klant
- 2 de concurrent
- 3 de markt

Pas in een later stadium is een vierde oriëntatiepunt toegevoegd: de toeleverancier. Tegenwoordig dient de marketeer ook nog rekening te houden met de belangen van andere belanghebbenden, ook wel stakeholders genoemd. Zo kunnen aandeelhouders als een belangrijke partij worden gezien. Of milieubewegingen, die het imago van een organisatie kunnen 'maken of breken'. De overheid kan ook bepaalde diensten verbieden of stimuleren. De BOVAG wordt bijvoorbeeld genoemd omdat zij de apk (autokeuring) wettelijk verplicht heeft weten te stellen door de overheid. De meeste leden van de BOVAG zijn garagehouders en dealers. Deze konden echt in hun handen wrijven toen hun branche organisatie dit succes realiseerde.



Oriëntatiepunten marketing

Stakeholders

De BOVAG regelde voor haar leden (garagehouders) een verplichting van de apk

Hoeveel stakeholders een organisatie heeft, valt moeilijk te zeggen. Het begrijpen en het, daar waar mogelijk, beïnvloeden van het denken en/of het gedrag van stakeholders is dus een essentieel onderdeel van het werk van een marketeer. De echte pijlers van de marketing blijven ons inziens de klant en de concurrent.

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. Het is niet altijd even eenvoudig om te bepalen wie de belangrijkste klant is, want:

- Wie consumeert de dienst (de gebruiker)?
- Wie betaalt de dienst (de betaler)?
- Wie bepaalt de aankoop (de beslisser)?

De klantoriëntatie is natuurlijk het eenvoudigst als gebruiker, betaler en bepaler één persoon zijn. Dan kan de marketeer alle pijlen (reclame, korting, events) richten op die persoon. Klantoriëntatie is al complexer wanneer de gebruiker niet de betaler van een dienst is, want waar leidt klanttevredenheid dan toe? Het is in een dergelijke situatie lang niet altijd zeker dat de klant de volgende keer weer koopt, want die beslissing kan ook worden genomen door de betaler. Nog complexer wordt de situatie waar gebruiker, betaler en beslisser verschillende mensen of organisaties zijn (zoals in het medische circuit het geval is). Daar dient de marketeer van vele markten thuis te zijn.

2 De concurrent

Diensten zullen – kwalitatief – beter dan, of in elk geval afwijkend moeten zijn van die van de concurrentie. De klant dient een hogere waarde-prijsverhouding of een

Klantoriëntatie

Gebruiker, betaler en bepaler

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.

Ook de concurrentieoriëntatie is weer niet zo eenvoudig als dat het lijkt. Want wie is mijn belangrijkste concurrent eigenlijk? Is de belangrijkste concurrent van KFC bijvoorbeeld McDonald's? Of een pizza-restaurant op de hoek? Of Albert Heijn en Jumbo, want mensen die thuis eten, eten waarschijnlijk niet bij KFC. Of de bioscoop, je kunt een euro namelijk maar één keer uitgeven. In paragraaf 4.3 leren we je aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter veel meer over de concurrent(ie).

3 De markt

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?

Narver en Slater⁸ concludeerden in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw dan ook dat marktorientatie of *market orientation* bestaat uit de volgende drie gedragscomponenten:

- 1 *Klantoriëntatie* of *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* of *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 moet de organisatie 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 (betrokkenheid) van alle organisatieleden om voortdurend betere kwaliteit voor de klant te creëren. Om dit voor elkaar te krijgen dienen de volgende belangrijke gedragslijnen in een organisatie te worden aangeleerd en uitgevoerd:

- Allereerst zal er duidelijkheid over 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 of breken.

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, moet een organisatie in de 21ste eeuw in staat zijn om door middel van maatwerk in te spelen op de variatie tussen consumenten.

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

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 andere stakeholders) en hieruit voordeel put door het genereren van de juiste interne en externe activiteiten.

Marketing

1.3.2 Verschillende vormen van marketing

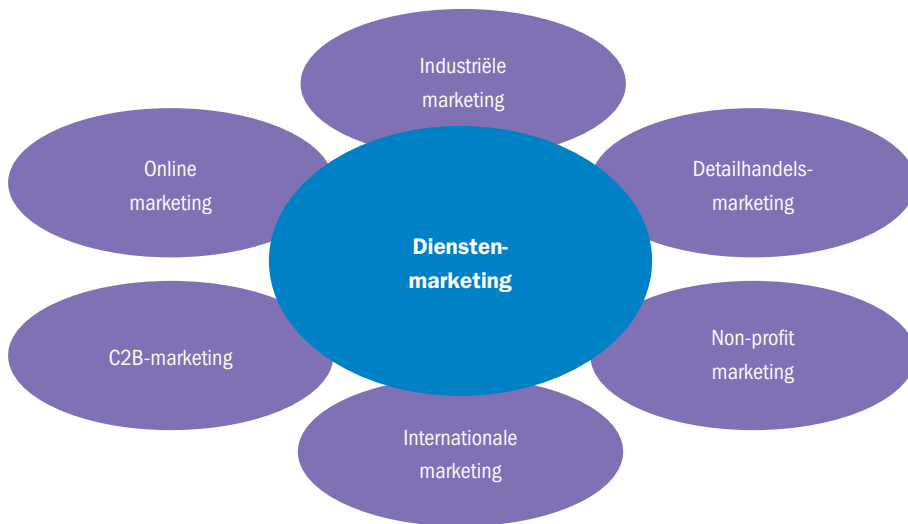
In de loop der jaren ontstaan er ook veel vormen van marketing. De start van het (leer)vak Marketing begint met de exploratie van consumentenmarkten. Het vak Consumentenmarketing ontstond begin jaren zeventig van de vorige eeuw. Een gemiddelde hbo-instelling of universiteit doceerde in die tijd het vak 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 en push- en pullstrategie door de bedrijfskolom. Het vak Marketing kreeg echter al snel vertakkingen in allerlei richtingen, die zich specifiek(er) leken te richten op bepaalde kenmerken van organisaties, consumenten en/of producten. Zo bleef marketing niet alleen beperkt tot organisaties die streven naar winstmaximalisatie, maar ontstonden 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*). Het aantal stakeholders nam sterk toe. In de loop der jaren ontstonden nieuwe, aparte vakken (zie figuur 1.4), zoals:

- 1 industriële marketing
- 2 detailhandelsmarketing ofwel retailmarketing
- 3 non-profitmarketing
- 4 internationale marketing
- 5 onlinemarketing
- 6 consumer-to-businessmarketing
- 7 dienstenmarketing

Consumentenmarketing

Marketingvormen

FIGUUR 1.4 Diverse vormen van marketing



1 Industriële marketing

Business-marketing (b2b)

Industriële marketing wordt ook wel businessmarketing (b2b) 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.

Afgeleide vraag

b2b of b2c

Het is daarom voor een marketeer essentieel om inzicht te verkrijgen in het type klant. Zijn de klanten b2b (business-to-business) of b2c (business-to-consumer)? Of dien ik beide type klanten te bedienen en te benaderen? Een voorbeeld van zowel b2b als b2c 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 b2b-vraag. Vaak vliegt de uitzendkracht er als eerste uit of wordt, als 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 de koninklijke Boon Edam. Zij is wereldmarktleider in draaideuren en beveiligingsproducten. Andere bekende industriële namen zijn: Dhollandia, Aalberts, AkzoNobel, ArcelorMittal, Holmatro. Bezoek hun websites en probeer eens vast te stellen welke b2b-producten deze organisaties maken. Je zult zien dat sommige spelers b2b zeer groot zijn, sommigen zijn zelfs wereldmarktleider, terwijl deze organisaties bij het grote publiek totaal onbekend zijn. B2b-bekend zijn, betekent niet dat de consument je ook kent.



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

1

2 Detailhandelsmarketing ofwel retailmarketing

Bij retailmarketing geldt de P van Plaats niet als element van de marketingmix, maar als een zelfstandige schakel in de bedrijfskolom, met zoveel macht dat veel invloed op zowel de consument als op de fabrikant kan worden uitgeoefend. Een winkel op A-locatie trekt bijvoorbeeld meer klanten dan winkels op mindere plaatsen. De snelle ontwikkeling van grootwinkelbedrijven met internationale spreiding en achterwaartse integratie, zowel uit het perspectief van winst als van aanleverzekerheid, is de hoofdoorzaak van deze specifieke marketingaandacht. Begrippen als *winkelprofielen* en *winkelinrichting* geven een uitbreiding aan het vak Marketing. Daarom wordt retailmarketing gezien als aparte vorm van marketing. Albert Heijn is waarschijnlijk de bekendste retailer van Nederland, maar de Bijenkorf, Gamma, HEMA, Pearl en Eyewish, Jumbo en Praxis zijn natuurlijk ook bekende offlinenamen. Online zitten Zalando, Wehkamp en Coolblue in Nederland op digitale A-locaties. Een digitale toplocatie is bijvoorbeeld page 1 van Google.

Retailmarketing

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, woningbouwcorporaties zoals Ymere, charitatieve instellingen zoals het Kankerfonds, en ziekenhuizen zoals het VUmc. Maar ook onderwijsorganisaties vallen onder de term non-profitmarketing, zoals Windesheim, Vrije Universiteit en Hogeschool Utrecht.

Non-profitmarketing

Geen winsttoogmerk

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 ging in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw als het ware de grens over. Het meest opval-

Internationale marketing

Coolblue staat veelal op digitale toplocaties, bijvoorbeeld page 1 van Google

The screenshot shows a Google search for 'stofzuiger'. The search bar contains the text 'stofzuiger'. Below the search bar, there are navigation tabs: 'Alle', 'Shopping', 'Afbeeldingen', 'Video's', 'Maps', 'Meer', 'Instellingen', and 'Tools'. The search results are as follows:

- Stofzuiger bij Coolblue - Voor 23.59u, morgen in huis - stofzuigerstore.nl**
www.stofzuigerstore.nl/Coolblue/Stofzuiger 010 798 8999
 Ook op zondag en in de avonden geleverd! Coolblue: gratis bezorging & retour
 Beste Webwinkel 2017 – Emerce
 9 Gustav Mahlerlaan 316A, Amsterdam - Vandaag geopend · 09:30–20:00
 Traditionele stofzuiger vanaf € 44,00 Bestel bij Coolblue
 Staalstofzuiger vanaf € 60,00 Bestel bij Coolblue
 Zakloze stofzuiger vanaf € 44,00 Bestel bij Coolblue
- Samsung ECO-Stofzuigers - Bekijk prijzen & specificaties - samsung.com**
www.samsung.com/Stofzuigers/Specificaties
 4,8 ★★★★★ beoordeling voor samsung.com
 Probeer de Robotstofzuiger nu 30 dagen op proef. Probeer de POWERbot nu!
 Bekijk alle stofzuigers · Accessoires nodig? · Store Locator · Huishoudapparatuur
- Stofzuiger - Kieskeurig.nl**
www.kieskeurig.nl/Stofzuiger
 Beste & goedkoopste Stofzuiger. Vergelijk en bespaar via Kieskeurig
- Philips Stofzuiger - Bekijk de diverse topmodellen - philips.nl**
www.philips.nl/Stofzuiger
 Stofzuigers geschikt voor verschillende functies. Ontdek jouw ideale stofzuiger.
- Stofzuigers vergelijken en kopen | KIESKEURIG.NL**
<https://www.kieskeurig.nl/stofzuiger>
 Op zoek naar een nieuwe Stofzuiger? Vergelijk 1478 verschillende Stofzuigers op KIESKEURIG.NL
 veel merken veel webshops laagste prijzen.
 Beste Stofzuigers · Stofzuiger zonder zak · Stofzuigers kopen: Waar moet ... · Philips
- Stofzuiger kopen? | MediaMarkt**
www.mediamarkt.nl/nl/category/_stofzuigers-483155.html
 Het grootste assortiment Stofzuigers online bij MediaMarkt of in één van onze winkels. ✓De juiste prijs
 ✓Snel geleverd ✓Ook af te halen.
 Media Markt stofzuigers ... · Kruideldieven · Robotstofzuigers
- Stofzuiger | Huishouden | bcc.nl**
www.bcc.nl/huishouden/stofzuiger
 Stofzuiger kopen? Bestel voordelig online, snel en gratis bezorgd of al na 1 uur afhalen in onze winkels | bcc.nl.

lende 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 diverse 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 verbaal minder veeleisend. Andere voorbeelden van internationale spelers zijn: Air France-KLM, McDonald's, Vodafone en een advocatenkantoor als Houthoff Buruma.



Een advocatenkantoor als Houthoff Buruma moet internationaal maatwerk leveren. Recht verschilt immers per land

1

5 Consumer-to-businessmarketing

Sinds een aantal jaren is er een nieuw begrip ontstaan in de marketingwereld. Namelijk consumer-to-businessmarketing (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. Naast de term crowdsourcing is er ook sprake van c2b-marketing bij crowdfunding en cocreatie. Cocreatie is te zien als een actieve samenwerking tussen consumenten en organisaties op het gebied van productontwikkeling. Cocreatie betreft consumenten in een vroeg stadium bij het bedenken van nieuwe ideeën, hetgeen niet alleen extra creativiteit genereert, maar ook nog kostenreducties tot gevolg heeft. De ideeën worden immers verzonden door (goedkope) consumenten in plaats van dure professionals. Cocreatie is bijvoorbeeld succesvol toegepast door LEGO, Nike en diverse modeproducenten.

Crowdsourcing
Cocreatie

6 Onlinemarketing

Onlinemarketing 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 onlinecontext. Of dat nu gaat over online adverteren via bijvoorbeeld Google Adwords, sociale media als Twitter en Facebook of kanaalkeuzes (online versus offline). Omdat het vakgebied nog zo nieuw is, is het enorm hot.⁹ Er bestaat enige onduidelijkheid over wat onlinemarketing 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 onder de term onlinemarketing. We definiëren onlinemarketing als volgt:

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

Onlinemarketing

Vanuit een onlinemarketingperspectief zijn de grootste trends/gevolgen voor dienstverleners:

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

Eigenlijk is dit een soort revolutie.

7 Dienstenmarketing

Centraal in het vak Dienstenmarketing staan de vier basiskenmerken 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.

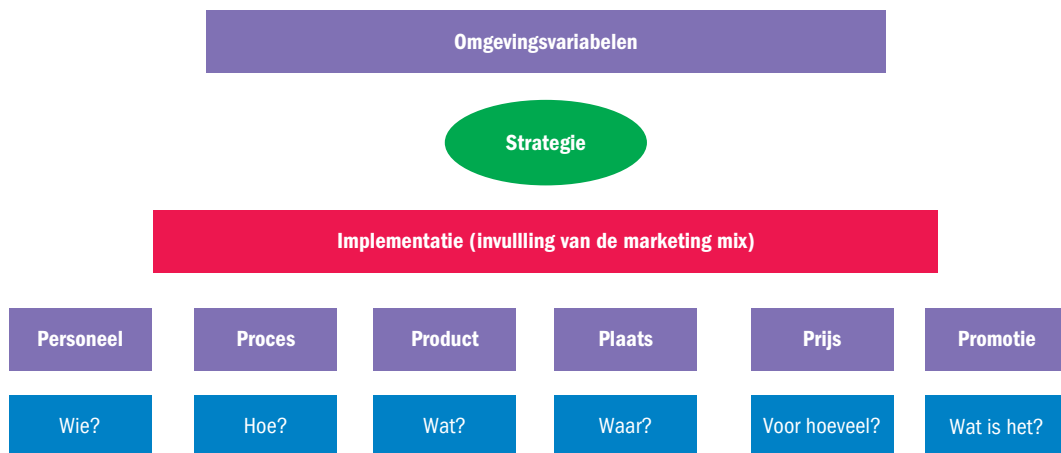
1.3.3 Marketingstrategie en implementatie

Zoals beschreven in de definitie is marketing 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 daarmee 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 1.5).

Marktgerichtheid


Implementeren

FIGUUR 1.5 Van strategie naar implementatie (de marketingmix)



Elk management buigt zich regelmatig over diverse vraagstukken, strategisch dan wel tactisch van aard. 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 -1% gaat en/of de inflatie naar 4% per jaar 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 GOLFER 2 | GPS-GOLFHORLOGE



Automatische slagdetectie
Detecteert je slagen en slaat ze automatisch op

+40k banen
Meer dan 40.000 volledige baangegevens van meer dan 40.000 internationale golfbanen

Analyse na afloop
Met de TomTom Golfer-app kun je na afloop je slagen analyseren, zoals slagpatronen op de baan, puts en greens in regulation.

Hindernisse- en greenafstanden
Ken elke centimeter van de baan

24/7 activity tracking
Registreer gedurende de dag je stappen, actieve minuten en verbrande calorieën.

Greenweergave
Bekijk de juiste benadering, de locaties van hindernissen en de indeling van de green

TomTom moet zich dagelijks waarmaken in veranderende omgevingen

1

Diverse omgevingsvariabelen zijn mogelijk. In hoofdstuk 3 rubriceren wij deze onder de afkorting DRETS, hetgeen staat voor Demografische, Regulerende, Economische, Technologische 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 van de diverse trends op de organisatie weergeven. In hoofdstuk 3 presenteren wij daarvoor de *impactanalyse*.

DRETS

Impact

Natuurlijk moeten deze plannen nader worden uitgewerkt. Een strategisch plan is immers vaak niet meer dan een paar velletjes A4. Soms staat het niet eens 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. Daar waar de timmerman binnenkomt met een hamer en een beitel en de arts een stethoscoop draagt, daar werkt de marketeer met zijn *marketingmix*.

De oorspronkelijke marketingmix bestaat uit vier 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 uitgebreid besproken in hoofdstuk 2. Om nu al enig idee te geven hoe deze marketingmix kan worden uitgewerkt, bespreken wij de verschillende P's kort en bondig.

Marketingmix

Personeel

Het personeel van een dienstverlener kan de dienst maken of breken. 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 (wat staat voor *fulltime-equivalent*). Drie fte staat dus voor drie voltijdbanen. Die kunnen echter wel worden ingevuld door zes medewerkers, die allen slechts 50% werkzaam zijn. De kosten van drie fte bedragen logischerwijze 'driemaal het jaarsalaris plus werkgeverslasten'.

Wie doet het werk?

De belangrijkste vragen die we, als marketeer, stellen bij de P van Personeel zijn:

- Hoeveel mensen zijn waar werkzaam?
- Welke rol speelt de medewerker frontoffice/backoffice?

P van Personeel wil aan het eind van de maand wel worden betaald



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 inzichtelijk '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. De weg die de klant aflegt, noemen we de customer journey. Internet speelt hierbij een steeds belangrijkere rol.

Veel bedrijven kiezen tegenwoordig voor een omnichannelstrategie, waarbij de digitale stappen de menselijke handelingen versterken en andersom. De meeste uitzendbureaus beschikken naast kantoren met baliepersoneel (mensen) ook over uitgebreide websites en apps waarbij de werkzoekende geen fysiek contact behoeft te hebben met het personeel (digitaal). Dit geldt ook voor banken. Eigenlijk voor iedere dienstverlener. Fysieke locaties zijn er voor informatie en advies, terwijl de digitale stappen van het dienstverleningsproces gebruikt worden voor bijvoorbeeld aankopen en orderverwerking. De invulling van de P van Proces vraagt een antwoord op de volgende vragen:

- Welke handelingen moet de klant verrichten in het dienstverleningsproces?
- Welke kanalen zijn er beschikbaar?
- Waar vinden de handelingen plaats: backoffice of frontoffice?
- Welke overlap vindt er tussen de kanalen plaats (omnichannel)?

Product

De P van Product geeft aan welke producten de organisatie levert. De P geeft het antwoord op de vraag: Wat wordt er geleverd? 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. Een marketeer dient kennis te hebben over de verschillende diensten die de organisatie levert. Alle diensten/producten tezamen worden de productportfolio genoemd. Elke marketeer, maar ook elke student tijdens zijn scriptie, moet de productportfolio kunnen weergeven, want dan kun je een leidende rol spelen in aanbevelingen richting nieuwe diensten en de productontwikkeling.

Hoe wordt de dienst geleverd?

Customer journey

Wat?

Productportfolio

Vervolgens zal de marketeer kennis moeten hebben over de merkstrategie (*branding*). Worden diensten die worden aangeboden in een winkel onder dezelfde naam geleverd als de diensten via internet? Of is een andere naam wenselijk? Worden goedkope diensten onder dezelfde naam geleverd als de duurdere varianten? Een verzekeraar als Achmea weet hoe de productportfolio moet worden opgebouwd. Veel verschillende (maat)diensten worden aangeboden onder diverse merknamen. Voor ieder wat wils.

De volgende vragen zijn belangrijk om te beantwoorden voor dienstverleners:

- Hoe ziet mijn dienstenaanbod eruit, wat is de portfolio?
- Welke merkbeslissingen zijn er genomen?

Onze merken

Bij deze merken van Achmea kunt u terecht voor verzekeringen op het gebied van schade, zorg of om uw inkomen voor later te regelen.

De portfolio van Achmea, voor ieder wat wils

Plaats

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. Een hoge prijs per vierkante meter voor fysieke kantooruimte/winkelruimte is een minder groot probleem wanneer er tegelijkertijd ook veel potentiële klanten langskomen. In een off-linesituatie 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. En ook dan is een goedbezochte digitale locatie duur. 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 de P van Plaats te managen. Voor bijvoorbeeld een dienstverlener als www.hondenoutlet.nl (de website voor al uw hondenartikelen) 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 onlinereisorganisaties 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 twee vragen op:

Waar?

- Hoe intensief wens ik de diensten aan te bieden (op hoeveel offlinelocaties)?
- Hoe bied ik online mijn diensten aan en hoe goed ben ik te vinden?

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. 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 onlinecontext is het strategische aspect van prijs essentieel, immers de klant kan elke prijsvergelijking zo doorvoeren. Ten aanzien van de P van Prijs spelen de volgende thema's:

- Welke prijs ontvang ik als dienstverlener (en welk deel gaat naar andere schakels)?
- Welke kosten maak ik als dienstverlener? Wat is de break-evenomzet (BEP)?
- Welke kosten maakt de klant om de dienst aan te schaffen?

Promotie

De laatste P van Promotie is een erg dure P. 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 dien je de hele communicatiemix gestalte te geven. De belangrijkste elementen in de communicatiemix zijn: reclame, persoonlijke verkoop (let op de consequenties voor het personeel), salespromotion, public relations, direct marketing, sponsoring, events en online-media. De combinaties zijn oneindig. Het is bijna altijd erg duur.

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 promotie. Ook kunnen promotionele middelen worden ingezet om de verschillende fasen van relatiemanagement te ondersteunen. Internet biedt verder meer mogelijkheden voor maatwerkpromoties, 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 onlinemerken die gebruikers informatie laten delen via Facebook of Twitter, waardoor in korte tijd veel mensen worden bereikt. Denk hierbij ook aan Instagram. Iedere gebruiker van deze muziek- of fotodienst kan zijn acties delen met vrienden. In vaktermen heet dit viraliteit, hetgeen staat voor: alle interactie op een geplaatst bericht.



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

1

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 genereren. 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 veel bezochte 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 beste verhouding voor investeringen in zowel online- als offline-promotie?
- In welke onlinepromotietechnieken moet worden geïnvesteerd?

Resumé: het tweede begrip marketing wordt afgesloten aan de hand van de marketingmix. De marketingmix is de gereedschapskist van de marketeer. Hiermee wordt bepaald hoe de organisatie reageert op haar omgeving en de strategie (begrijp figuur 1.5). De mix bestaat uit zes P's, te weten: Personeel, Proces, Product, Plaats, Prijs en Promotie. Het vaststellen van de marketingmix en het hebben van kennis betreffende een eventuele invulling is vaak een eerste vereiste bij iedere opdracht, casus of scriptie.

1.4 Management: ken de Ausgangssituatie

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

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

Management

In het management van een dienstverlenende organisatie dient, gezien de vier basiskennmerken, specifiek aandacht te worden besteed aan verschillende

dilemma's en managementvormen waarmee een manager te maken krijgt. Het woord management wordt in dit boek vaak geplakt aan andere begrippen. In hoofdstuk 1 zijn dat bijvoorbeeld: capaciteitsmanagement en dissatisfactiemangement (zie paragraaf 1.2), terwijl hoofdstuk 2 uitleg geeft over het managen van wachtrijen, retourzendingen en de handeling van belangrijke klanten (accountmanagement). Het begrip management heeft dus betekenis in veel contexten. Dit boek is zelfs een samenvoeging van de begrippen diensten, marketing en management. Hieronder 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.

Dienstenmarketingmanagement

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 dienst verlenen, te weten: de organisatie, de dienst, de consument/afnemer, het dienstverleningsproces en de relatie.

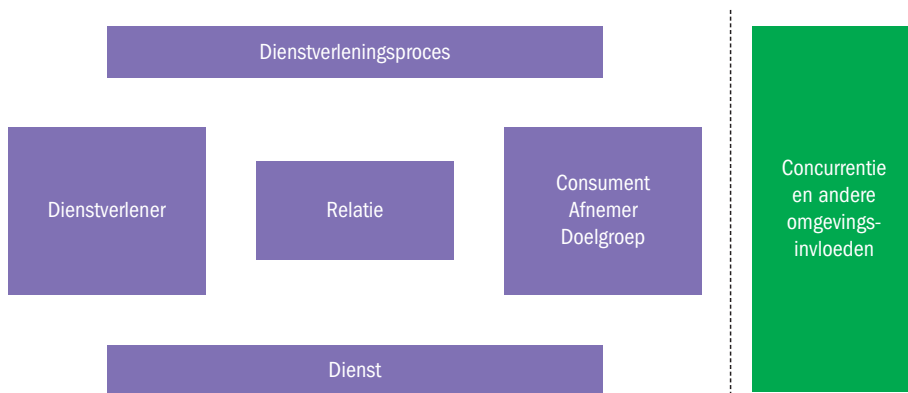
Denkend vanuit deze filosofie dient een dienstverlenende organisatie rekening te houden met vijf belangrijke facetten die in meer of mindere mate specifiek zijn voor het dienst verlenen. Die facetten bespreken we in subparagraaf 1.4.1. In subparagraaf 1.4.2 analyseren we de fasen van een van die facetten, namelijk de fasen van het dienstverleningsproces.

1.4.1 Specifieke facetten van dienstverlening

Basismodel van dienstverlening

De facetten van dienstverlening staan afgebeeld in het basismodel van dienstverlening (figuur 1.8). Deze facetten zijn gebaseerd op inzichten en theorieën uit de dienstenmarketing en ze moeten worden gemanaged door iedere dienstverlener. We wijzen 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* en dus het beginpunt van alle analyses. Het doel van de eerste analyse is om een 'globaal inzicht' te verkrijgen in de verschillende krachten die spelen in de omgeving van een organisatie. Daarom luidt vraag 1 bij elke casestudy in dit boek: vul dit figuur zo goed als mogelijk in.

FIGUUR 1.6 Het basisfiguur: de facetten van dienstverlening



Het basismodel in figuur 1.6 dien je in te vullen als je stap 1 van het marketingplan (de uitgangssituatie) wilt nemen. Of je kunt het tijdens het schrijven van een scriptie gebruiken om de uitgangssituatie van de opdrachtgever te schetsen.

Uitgangssituatie

Om deze overzichtelijk te kunnen weergeven, vullen wij het figuur in aan de hand van enkele basisvragen. Zo ontstaat uiteindelijk figuur 1.8.

We gaan eerst nader in op de vijf facetten van dienstverlening:

Vijf facetten van dienstverlening

- 1 organisatie
- 2 diensten
- 3 consument
- 4 dienstverleningsproces
- 5 relatie

Organisatie

Elke dienstverlenende organisatie heeft meestal te maken met mensen en middelen. Er zijn mensen werkzaam (hoeveel?), er staat apparatuur en er heerst een cultuur binnen de muren van de organisatie (welke?). Allemaal randvoorwaarden voor een organisatie, die niet zomaar zijn te veranderen. Een cultuurmix kun je namelijk niet waarnemen, je ziet 'm niet, maar je 'loopt' er wel direct tegenaan wanneer je iets wilt veranderen. Ten aanzien van een dienstverlenende organisatie zul je daarom veel vraagstukken moeten beantwoorden om aan een strategisch beleid gestalte te geven. Maar voordat je dieper in de strategie (hoofdstuk 4) duikt, zijn de volgende uitgangspunten zeer relevant:

Dienstverlenende organisatie

- *Omvang.* Hoe groot is de organisatie? Dit kan worden uitgedrukt in het aantal mensen in fte. Zo wordt iemand die alleen werkt een zzp'er genoemd, terwijl er bij multinationals duizenden mensen kunnen werken. Bepaal dus hoeveel mensen werkzaam zijn bij de organisatie.
- *Financiële situatie naar omzet en/of winst.* Als de echte getallen niet zijn te achterhalen, schat dit dan in op basis van je globale gevoel/kennis. Maak bijvoorbeeld een schatting van de omzet/winst, gebruikmakend van de volgende schaal: minder dan honderdduizend euro, tussen honderdduizend en 1 miljoen euro, tussen 1 en 10 miljoen euro, tussen 10 en 100 miljoen euro, tussen 100 miljoen en 1en miljard euro, meer dan 1 miljard euro.
- *Cultuur van de organisatie.* Karakteriseer de cultuur van de organisatie. Je kunt bijvoorbeeld kiezen uit commercieel versus not for profit, internationaal versus nationaal, het land van herkomst (een Japanse organisatie heeft een andere cultuur dan een Nederlandse), bureaucratisch, familiebedrijf, franchise enzovoort. Let op: begrip over de cultuur is essentieel om in een later stadium een goede implementatie te realiseren.

Omvang

Financiële situatie

Cultuur van de organisatie






Deze uitgangspunten van de organisatie kun je vaak na een korte inventarisatie invullen. Meestal biedt de website van de te analyseren organisatie al genoeg houvast. Het jaarverslag en/of de Kamer van Koophandel kunnen ook uitkomst bieden. Of anders is een bezoekje c.q. een telefoontje aan de desbetreffende organisatie al voldoende.

Diensten

Uiteindelijk gaat het bij de klant ook om de vervulling van een bepaalde behoefte. Elke dienstverlener speelt hierop in door goederen en diensten aan te bieden, dit wordt ook wel het portfolio van een organisatie genoemd. Bij het facet goederen en diensten draait het puur om *wat* de consument krijgt. Maar voordat je hieraan begint, is het vaak vrij eenvoudig om in grote lijnen het dienstenpakket van een organisatie te omschrijven. Figuur 1.7 geeft organisaties uit verschillende branches weer met daarbij het portfolio aan diensten dat zij aanbieden. Je ziet dat dit facet zonder veel moeite is in te vullen door bijvoorbeeld de website van de betreffende organisatie te bezoeken.

Portfolio van een organisatie

FIGUUR 1.7 Het portfolio van verschillende organisaties

Logo	Dienstverlener	Portfolio
	Rabobank	Betalen, Sparen, Hypotheken, Verzekeringen en Beleggen
	Ernst & Young	Accountancy, Fiscaal advies, Juridisch advies en Transaction advisory services
	Randstad	W&S, Uitzenden, Payroll solutions, HR-consultancy en Recruitment solutions
	Booking.com	Hotelreserveringen en auto verhuur
	VU	Onderwijs en onderzoek

Consument

De consument kan natuurlijk nooit ontbreken in de analyse. De term consument is echter niet het enige woord waarmee een vragende partij in de verschillende dienstenmarkten valt te duiden. In de dagelijkse praktijk (b2b of b2c) wordt naast de term consument ook vaak gesproken over klant (in een winkel), gast (in een hotel), afnemer (bij een industriële organisatie), collega (wanneer het interne klanten betreffen) en/of relatie (een woord dat vaak bij overheidsorganisaties wordt gebruikt). Hoe de klant ook heet, enig inzicht is noodzakelijk. De basisvragen die je in deze beginfase van de analyse dient te beantwoorden, luiden:

- Betreffen het zakelijke b2b-klanten, eindconsumenten (b2c) of beide typen klanten?
- Hoeveel klanten heeft de organisatie ongeveer (tientallen, honderden, duizenden of miljoenen)?
- Schat in of de organisatie met enkele zeer grote klanten van doen heeft, of met klanten die allemaal min of meer gelijk zijn in (omzet)omvang. Wat is ongeveer het factuurbedrag of de omzet per klant?

Ook hier is het invullen van deze vragen vrij eenvoudig. De Rabobank bijvoorbeeld heeft in totaal circa 8 miljoen klanten. Hiervan zijn 6,8 miljoen klanten particulieren (b2c), de rest is b2b. Een verzorgingshuis heeft ook met beide klantentypen te maken. De patiënt is natuurlijk b2c, maar de zorgverzekeraar die de rekening uiteindelijk betaalt, is b2b. De bezoeker van de patiënt is weer b2c, terwijl de gemeente weer als een b2b-klant moet worden benaderd. Zo komt het vaak voor dat organisaties beide typen moeten kunnen bedienen.

Wij denken ook dat het slim is om nu al na te denken over de vraag die wij al in subparagraaf 1.3.1 hebben gesteld: *wie is de gebruiker?* Het is niet altijd even eenvoudig om te bepalen wie de belangrijkste klant is, want:

- Wie consumeert de dienst (de gebruiker)?
- Wie betaalt de dienst (de betaler)?
- Wie bepaalt de aankoop (de beslisser)?

Gebruiker, betaler en bepaler

De klantoriëntatie is natuurlijk het eenvoudigst als gebruiker, betaler en bepaler één persoon zijn. Maar dat is vaak niet het geval.

Dienstverleningsproces

Het vierde facet van dienstverlening is het proces. De fasen van het dienstverleningsproces kun je, volgens ons, analyseren aan de hand van drie stappen. Deze drie stappen zijn uitgewerkt in het DNA-model van De Vries jr. en Dekker.¹⁰

Daarin zijn de stappen uitgewerkt die je kunt zetten voor het analyseren van de fasen van het dienstverleningsproces. Het gaat om het doorlopen van de volgende stappen:

- Stap 1: wat zijn de verschillende fasen van het dienstverleningsproces?
- Stap 2: wie dient aanwezig te zijn in deze fasen? (Dit geldt zowel voor de organisatie als voor de klant.)
- Stap 3: welke fasen vinden backoffice dan wel frontoffice plaats?

Stap 1: wat zijn de verschillende fasen van het dienstverleningsproces?

Als vuistregel willen wij bij de eerste stap stellen dat je het dienstverleningsproces onderverdeelt in vijf (of maximaal zeven) fasen. Deze fasen verschillen natuurlijk per dienstverlener, maar elke proces is wel onder te verdelen, of je nu een vakantiereis neemt, een transportorganisatie beschrijft of als het gaat om het verwijderen van een tatoeage omdat je favoriete club, tegen jouw verwachting in, het kampioenschap dat jaar op de laatste speeldag verloor (zie voorbeeld 1.2).

VOORBEELD 1.2

Fasen bij het verwijderen van een tatoeage

De Aesthetic Beauty Clinic in Veldhoven is gespecialiseerd in het verwijderen van tatoeages. Gemiddeld zijn er acht tot twaalf laserbehandelingen nodig om de tatoeage volledig te verwijderen. De Kliniek Veldhoven probeert altijd met het minimale aantal behandelingen het maximale resultaat te behalen. Hiervoor is het noodzakelijk dat de huid tijdens de behandeling niet wordt beschadigd. Na de behandeling moet het lichaam voldoende rust krijgen om de vergruisde inktdeeltjes te kunnen afvoeren. De kliniek adviseert om minimaal twaalf weken rust te nemen tussen twee behandelingen in. Op dit moment wordt met 'Q-Switched' (korte puls) laser de beste resultaten behaald. Deze behandeling staat garant voor een minimum aan ongemak of bijwerkingen. De laser produceert een zeer smalle lichtbundel waardoor secuur en met precisie gewerkt en gericht wordt. Om een tatoeage te verwijderen, moet deze minimaal zes maanden oud zijn. De gehele behandeling kan wel drie jaar duren bij professioneel gezette tatoeages. Deze kliniek kent dus de volgende fasen: een consult (voorbespreking, fase 1), ontvangst voor behandeling (fase 2), behandeling(en) (fase 3), afscheid kliniek (fase 4), herstelperiode (fase 5) en de facturering (fase 6). De termen voorbereiding, aflevering, consumptie en gebruik, die bij het begrip prosumerschap horen, zijn bij de Kliniek Veldhoven goed te definiëren.

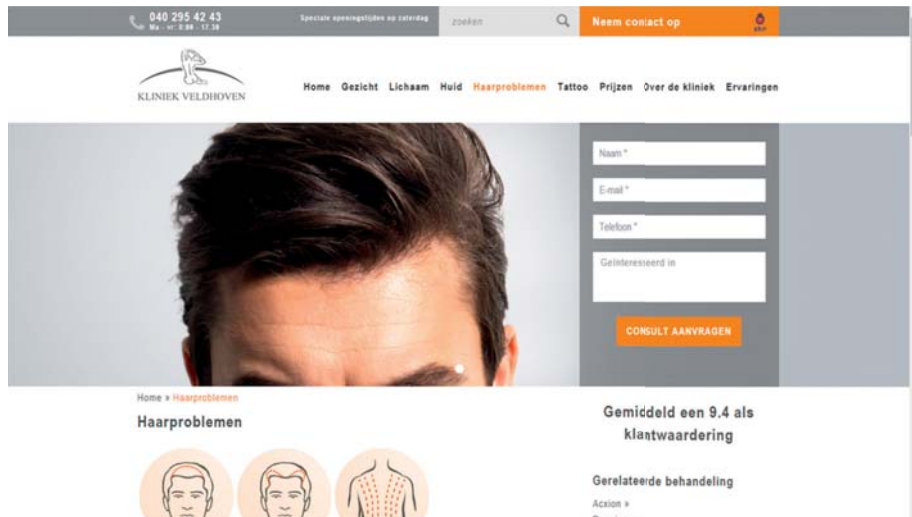
Ons inziens moet iedere manager inzicht hebben in het dienstverleningsproces. Deze eerste analyse mag daarom niet ontbreken in de beginfase van de beschrijving van het proces. Als je voor de organisatie deze stap hebt uitgewerkt, kun je verdergaan met stap 2.

Stap 2: wie dient aanwezig te zijn in deze fasen?

Aan de hand van voorbeeld 1.2 gaan wij nu bekijken wie al dan niet in de fasen aanwezig zijn (voorbeeld 1.3). Natuurlijk kunnen hier verschillen optreden, bijvoorbeeld al naargelang de inzet van internet in het proces. Een order is immers digitaal op te nemen, maar kan ook worden geregistreerd door een medewerker. Maar wanneer je de klant de mogelijkheid geeft om digitaal alles door te geven, dan dient deze wel de toegangscodes te kennen. Want anders stagneert het gehele proces. En de kans bestaat natuurlijk dat de klant die code vergeet, want het is niet het enige getal dat hij moet onthouden.

VOORBEELD 1.3

Mensen bij de verschillende fasen



Bij de Aesthetic Beauty Clinic in Veldhoven zijn verschillende mensen in het dienstverleningsproces betrokken. De patiënt doorloopt natuurlijk alle fasen. Helaas vergoedt geen zorgverzekeraar het verwijderen van tatoeages, dus zal de facturering waarschijnlijk naar iemand anders gaan. Wat de patiënt betreft, dient de kliniek er ook rekening mee te houden dat er misschien nog een tweede 'klant' aanwezig is. Bijvoorbeeld een echtgenoot of een andere betrokkene. Deze tweede klant doet letterlijk niets. Hij/zij wacht alleen maar gedurende fase 2 tot en met fase 4. De kwaliteitsperceptie van deze persoon zal sterk worden beïnvloed door de aangenaamheid van de wachtsituatie. Een luxe wachtruimte, verse koffie en actuele lectuur ter plekke zijn hierbij doorslaggevend. De Kliniek Veldhoven zet een aantal verschillende medewerkers in. De arts is hooguit betrokken in fase 1 (voorbespreking) en 3 (behandeling). Een van de medewerkers zal actief zijn gedurende fase 1, 2 en 4. Het is belangrijk om hier één persoon voor aan te wijzen om zo vertrouwd als mogelijk met de klant te worden. In fase 5 zit de klant alleen thuis en is een telefonisch 'Hoe gaat het met u?' de enige mogelijkheid om contact te leggen. De Kliniek Veldhoven doet er goed aan dit standaard in te plannen en uit te laten voeren door de vertrouwde medewerker. Kortom: verschillende medewerkers, klanten en het uiteindelijke eindresultaat kunnen de klanttevredenheid van de patiënt bepalen.

Stap 3: welke fasen vinden backoffice dan wel frontoffice plaats?

Zodra de eerste stappen van het model zijn ingevuld, kan voor iedere fase worden vastgesteld of de activiteiten frontoffice (in het bijzijn van de klant) dan wel backoffice (daar heeft de klant geen zicht op wat er precies gebeurt) plaatsvinden. Met name de frontofficeactiviteiten verdienen veel aandacht, want deze zijn vaak doorslaggevend voor de kwaliteitsperceptie van de klant.

Resumé:

- Het dienstverleningsproces wordt door veel factoren beïnvloed. Wanneer de dienstverlener deze factoren goed in kaart brengt, zal er waarschijnlijk een aantal knelpunten in de dienstverleningsprocessen naar voren komen. Over deze knelpunten, ook wel dilemma's genoemd, dient het management binnen een orga-

nisatie na te denken. Hoe kunnen wij deze dilemma's oplossen en welke tools gaan we hiervoor inzetten? Zo heeft het management van Schiphol goed moeten nadenken over het managen van de klant tijdens het wachten op zijn of haar vlucht. En met succes, want menigeen wacht graag een aantal uurtjes op Schiphol (in de plezierige omgeving van restaurants, loungeplekken en See Buy Fly).

Relatie

Het vijfde en laatste facet is de relatie tussen de dienstverlenende organisatie en de klant. Welke rol speelt bijvoorbeeld het imago van de organisatie of juist van het personeel? Boek je een hotel vanwege de naam (Hilton) of juist vanwege de fantastische bediening van ober Jan (personeel)? Een ander relevant thema bij dit facet is het al dan niet kunnen formaliseren van relaties. De centrale vraag die je dient te stellen is hier natuurlijk: is de klant te binden door wetten, regels, of gunstige condities? En wat is de invloed van een goede relatie op de kwaliteitsperceptie van de klant? Talloze thema's kunnen hier dus een rol spelen. Op dit moment willen wij slechts weten:

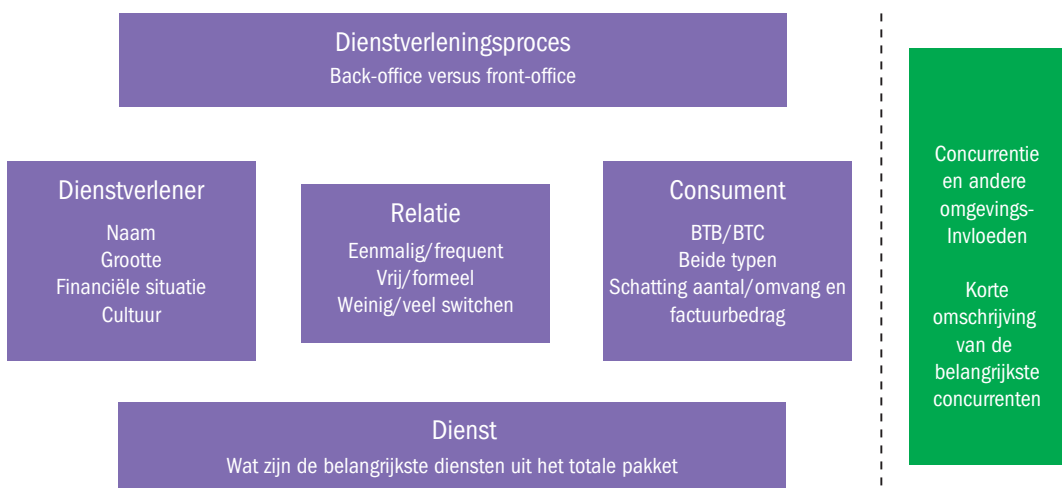
- Wat is de aard van het contact (eenmalig/jaarlijks/maandelijks of nog frequenter)?
- Kan de klant gemakkelijk switchen (vrij) of heeft de klant 'iets' getekend (formeel)?

Formaliseren van relaties

Resumé:

- Het basismodel van de facetten van dienstverlening geeft inzicht in de gehele situatie van een organisatie. Dit kan ook het krachtenveld worden genoemd van menig dienstverlener. In dit model is te zien dat elke organisatie beschikt over een portfolio. Dit zijn de diensten of goederen die worden aangeboden aan de klant, en die een bepaalde rol spelen in het dienstverleningsproces. Soms is deze rol uitgebreid, zoals bij het kopen van diensten of goederen op het internet en soms minder uitgebreid. In dit geval is de dienstverlener verantwoordelijk voor het verloop van het grootste deel van het dienstverleningsproces. Zo behoeft de klant alleen maar aanwezig te zijn in de kapsalon, maar verder is de kapper verantwoordelijk voor het verloop van de processen. Wanneer er contact is tussen een organisatie en de klant ontstaat er een relatie. Deze relatie wordt door beide partijen aangegaan om risico's te verlagen en onzekerheid te verminderen. Dit basismodel 1.8 en de daaruit voortkomende uitgangssituatie staat daarom aan het begin van elk marketingplan.

FIGUUR 1.8 Het basisfiguur met ingevulde relevante vragen



Samenvatting

1

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 (begrijp het ontastbaarheidscontinuüm, figuur 1.2)
- vergankelijkheid (begrijp ook capaciteits- en yieldmanagement en ARGE)
- heterogeniteit (lees de essentie van dissatisfactiemanagement)
- 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 *marketing*. 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. Marketing 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 en externe activiteiten. In deze definitie wordt de essentie weergegeven door de vier woorden: klant, concurrent, intern en extern. Daarnaast hebben wij zeven verschillende vormen van marketing besproken. Je dient deze te begrijpen en ook te kunnen 'plakken' op een willekeurige organisatie. Welke vormen hanteert het advocatenkantoor Houthoff Buruma bijvoorbeeld?

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 dienst verlenen specifiek aandacht worden besteed aan diverse vraagstukken. Wij vinden het daarom essentieel dat iedere manager (of student) zijn analyse begint met het maken van een beginschets. In deze beginschets mogen ons inziens niet ontbreken:

- een omschrijving van de huidige marketingmix (figuur 1.5)
- een invulling van de facetten van dienstverlening aan de hand van de door ons gestelde vragen (zie figuur 1.6)

Succes met het schetsen van de beginsituatie.

Vragen en opdrachten

-
- 1.1** Bestudeer de organisaties die de AEX vormen. Welke organisaties zijn pure dienstverleners?
 - 1.2** Plaats de volgende organisaties in het ontastbaarheidscontinuüm van Shostack: Aegon, Randstad, Wolters Kluwer, Unilever en Ahold Delhaize.
 - 1.3** Welke organisatie doet aan capaciteitsmanagement: Heineken of de NS (motiveer waarom je dit denkt)?
 - 1.4** Bespreek twee voorbeelden van chase demand. Welke organisaties verdienen geld aan level capacity (motiveer waarom je dit denkt)?
 - 1.5** Beschrijf het begrip prosumerschap aan de hand van een vliegreis die op luchthaven Schiphol begint.
 - 1.6** Wat betekent het als er tijdens een tentamen problemen ontstaan bij pijl 3 van het prosumerschap?
 - 1.7** Aan welke vormen van marketing doen Aegon, Randstad, Wolters Kluwer, Unilever en Ahold Delhaize (motiveer bij elke vorm waarom je dit denkt)?
 - 1.8** Kun je als student de marktoriëntatie van een willekeurige organisatie goed beoordelen? Werk bijvoorbeeld de marktoriëntatie van Air France-KLM uit.
 - 1.9** Bepaal de marketingmix van dit boek. Vul de mix zo nauwkeurig mogelijk in.
 - 1.10** Vul figuur 1.8 in voor Boon Edam of Monuta, of voor een andere organisatie naar keuze.

Casus hoofdstuk 1



Samen zijn wij Hero

In 2017 bestaat de detacheerder Hero tien jaar. Een mijlpaal die oprichter/directeur Jeroen de Vries graag met iedereen wilde delen. Aan het woord een bevoegen ondernemer: 'Wat zijn die tien jaar leuk geweest. En wat zijn ze uitdagend geweest. Ondernemen betekent voor mij heel veel vrijheid, maar af en toe ook volledig in de greep zitten van je eigen bedrijf. Ondernemen is de top behalen en weer naar beneden vallen. En dan vol goede moed opnieuw starten.'

Hero is een detacheerder uit Hoorn, die zzp'ers en andere IT-professionals langdurig plaatst (= detacheert) bij grote en middelgrote bedrijven. Binnen deze bedrijven hebben zij te maken met verschillende functionarissen. Hero draait ongeveer €20 mln omzet. Hero plaatst gemiddeld 150 professionals per maand en verdient daar zelf 15% van de omzet mee, de rest keert Hero uit aan brutoloon (alle gegevens zijn fictief). Hero detacheert alleen in Nederland. De kandidaten worden meestal voor de duur van één jaar contractueel vastgelegd.

Jeroen de Vries is een ondernemer in hart en nieren. Op zijn 16e startte hij zijn eerste onderneming, natuurlijk in de automatisering. Jeroen de Vries: 'Ik heb gouden tijden gekend, maar ook een faillissement meegemaakt. Op mijn 24ste ben ik Nymos gestart, waarmee ik mkb-automatiseringsdiensten leverde. In 2007 startte ik Hero naast Nymos, om ook detachering aan te kunnen bieden.' 2010 werd de grote doorbraak. De omzet werd 4,5 keer zo hoog. Nymos is toen verkocht, omdat Hero alle aandacht verdiende. Maar het tij keerde. Begin 2011 werd een groot project op het laatste moment gecancelled. Hero stond weer bijna op nul. Jeroen de Vries: 'Heb zelfs mijn eigen bruiloft moeten afzeggen... Maar ook toen zijn we weer vol vertrouwen doorgegaan. In 2015 zijn we gelukkig weer 76% gegroeid. En nu nog steeds zien we weleens een maand de orderportefeuille slinken. De ene dag win je, de andere dag verlies je weer wat. Dat is ondernemen. En juist die imperfectie en onzekerheid maakt ons gedreven. De weg naar succes is grillig en daardoor des te gaver.'

Op dit moment levert Hero IT-professionals aan grote organisaties. Grote organisaties met grote namen. Dan moet je wel iets kunnen. Op de website is te lezen dat Action, Heineken, RTL, Ziggo en PostNL begin 2018 tot de klanten van dit bedrijf behoren. Prachtige klanten die echter ook veeleisend zijn, ze willen maar één ding en dat is: de levering van goede IT-professionals die vanaf dag 1 presteren.

Deze afgelopen tien jaar is Hero min of meer een start-up geweest. In deze pioniersfase werd alles wat ze verdienden, teruggeïnvesteed in het bedrijf. Net als elke start-up was het zwoegen en leren. Heel veel leren. Jeroen de Vries: 'Nu, na tien jaar, kennen we de do's en don'ts. We weten waar we goed in zijn, hebben het volume om te doen wat we willen doen. We gaan een nieuwe fase in. 8 juni 2017, de dag dat we precies tien jaar bestaan, sluiten we de pioniersfase af. We

liggen op koers in relatief rustig vaarwater en we kennen de golfslag. Maar we zouden Hero niet zijn als we niet zelf golfslag creëren. We houden de innerlijke drive, de ambitie om beweging in gang te zetten.'

De komende jaren wil Hero weer strijden voor de beste matches, de beste service en een stevige relatie met opdrachtgevers, collega's en kandidaten. Werken met Hollandse nuchterheid en doorzettingsvermogen. Maar dat is niet alles: door heel hard te werken willen ze ook weer heel veel plezier maken. Jeroen de Vries: 'Door onze successen te vieren en onze missers te delen. Dat is Hero. Nu en over tien jaar nog steeds. Dat kan alleen met fantastische mensen om je heen. We beschouwen onze kandidaten, ons team, onze opdrachtgevers als een family: Friends & Family. We mengen graag werk met privé. We houden van goed en lekker eten, van samen een mooi glas wijn drinken, een event samen organiseren, elkaar inspireren, veel breder dan ons vakgebied. Ook sport zal altijd een wezenlijk element van ons DNA zijn. De oorsprong van Hero ligt op de squashbaan. Daar heb ik onze eerste klanten leren kennen. Ook Edwin Gierstberg, onze Commercieel Directeur, heb ik op de squashbaan ontmoet. Wij geloven in een sportmentaliteit, soms win je, soms verlies je. Maar je zet altijd door. Dat hoort bij onze identiteit. Bij ons werken nu ongeveer tien mensen vast op kantoor. Wij werken voor 150 kandidaten die wij plaatsten bij de opdrachtgevers. Samen zijn wij Hero.'

(Bezoek voor de beantwoording van deze casus ook:
<https://www.herointerimprofessionals.eu>)

- a Schets de uitgangssituatie van Hero. Gebruik daarvoor figuur 1.6.
- b Vul de marketingmix in voor Hero op basis van deze case.
- c Wie zijn de betaler, bepaler en gebruiker van Hero?
- d Bespreek in hoeverre de omgevingstendensen invloed hebben op Hero.
- f Bespreek aan de hand van websites drie concurrenten van Hero.
- g Is het voor Hero interessant om diensten ook in Duitsland aan te bieden?
(Geef advies aan de hand van enkele voor- en nadelen.)