

Essentie van dienstenmarketing management



Ton Borchert

3^e druk

Essentie van dienstenmarketing- management

Ton Borchert

Derde druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: iStock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff bv, Afdeling Hoger onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of
via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-74993-4

ISBN 978-90-01-74992-7

NUR 802

Woord vooraf

Essentie van dienstenmarketingmanagement, alweer de derde druk, is geactualiseerd en biedt ook nu weer veel actuele voorbeelden en praktische invalshoeken, zonder te verzanden in complexe overwegingen – het gaat immers om de essentie.

Aan de vertrouwde benadering van de materie wordt vastgehouden. De opzet van het boek volgt nu echter ook een handige driedeling: inleiding, theorie, uitvoering.

Begonnen wordt met een algemene introductie van het dynamische vakgebied dienstenmarketingmanagement. Daarna volgen vier hoofdstukken die gewijd zijn aan de theorie rond de basiskarakteristieken: ontastbaarheid, interactiviteit, heterogeniteit, en vergankelijkheid. Het laatste deel gaat over de uitvoering met hoofdstukken over strategische analyse, strategiebepaling, en implementatie van de marketingstrategie.

H1 - Inleiding Dienstenmarketingmanagement				Inleiding
H2 - Managen van ontastbaarheid en ontbreken van eigendom	H3 - Managen van interactiviteit	H4 - Managen van heterogeniteit	H5 - Managen van vergankelijkheid	Theorie
H6 - Strategische analyse				
H7 - Strategiebepaling				Uitvoering
H8 - Implementatie van de marketingstrategie				

In deze derde editie wordt voortgebouwd op het gedachtegoed, de kennis en de inzichten van drs. Wouter de Vries jr. en drs. Piet van Helsdingen. Met toonaangevende publicaties hebben zij het onderwerp dienstenmarketingmanagement de afgelopen jaren stevig op de kaart gezet in ons taalgebied. Het is mooi om daar in deze vorm een vervolg aan te kunnen geven.

Op de website www.essentievandienstenmarketingmanagement.noordhoff.nl tref je ter ondersteuning toetsvragen, cases en powerpointpresentaties aan.

IJsselstein, december 2020

Ton Borchert MBA MPhil (ton.borchert@hu.nl)

Inhoud

1	Inleiding dienstenmarketingmanagement	11
1.1	Introductie	12
1.2	Dienstverlening, marketing en management	14
1.2.1	Belang van de dienstensector	14
1.2.2	Wat is een dienst?	15
1.2.3	Wat is marketing?	29
1.3	Marketing accountability	38
1.4	Basismodel voor dienstverlening	39
1.5	Definiëring dienstenmarketingmanagement	43
2	Managen van ontastbaarheid en het ontbreken van eigendom	47
2.1	Ontastbaarheidscontinuüm (Shostack)	48
2.2	Product- en dienstenbeleid en het managen van ontastbaarheden	49
2.2.1	Productniveaus	50
2.2.2	Belevissen	51
2.3	Het merk als middel om ontastbaarheid te managen	53
2.3.1	Merkenbeleid	54
2.3.2	Merkwaarde en de merkwaardepiramide	56
2.3.3	Assortimentsstrategieën	58
2.4	Innovatie	60
2.4.1	Goederen- en diensteninnovaties	60
2.4.2	Radicale en incrementele innovaties	63
2.4.3	Disruptive innovation	64
2.5	Adoptieproces	65
2.6	Customer journey	67
2.7	Managen van ontastbaarheid door personeel	67
2.7.1	Invloed van personeel op ontastbaarheid	68
2.7.2	Customer relationship management	71
2.7.3	Accountmanagement	72
2.8	Managen van ontastbaarheden via distributiestrategieën (plaats)	74
2.8.1	Multichannel en samengestelde kanalen	74
2.8.2	Multichannelmanagement	77

- 2.8.3 Distributiestrategieën 78
- 2.8.4 Managen van ontastbaarheid in de fysieke omgeving 81
- 2.8.5 Bricks and clicks 84
- 2.8.6 Online managen van ontastbaarheid: de virtuele omgeving 85
- 2.9 Ontbreken van eigendom 88

3 Managen van interactiviteit 91

- 3.1 Inzicht in het managen van interactiviteit 92
 - 3.1.1 Samengaan van productie en consumptie 93
 - 3.1.2 Wachttijden- en wachtrijenmanagement 96
- 3.2 Interactiviteit in het dienstverleningsproces 100
- 3.3 Relaties en loyaliteit 104
 - 3.3.1 Wat is een relatie? 105
 - 3.3.2 Motieven voor het aangaan van een relatie 109
 - 3.3.3 Relatielevenscyclus en de loyaliteitsladder 110
- 3.4 Switchgedrag 115
 - 3.4.1 Commitment en vertrouwen 115
 - 3.4.2 Switchmodel (Keaveney) 117
 - 3.4.3 Share of wallet 119
 - 3.4.4 Big data 120
- 3.5 Managen van interactiviteit en de rol van het personeel 121
 - 3.5.1 Service-Profit Chain 121
 - 3.5.2 Interne marketing 124
 - 3.5.3 Vier ruilprocessen binnen een organisatie 128
- 3.6 Managen van interactiviteit en de rol van de klant 130
 - 3.6.1 Communicatiemix 131
 - 3.6.2 Planning van marketingcommunicatie 140

4 Managen van heterogeniteit 143

- 4.1 Heterogeen of homogeen? 144
- 4.2 Managen van verwachtingen 145
- 4.3 Vijf invalshoeken van kwaliteit (Garvin) 147
- 4.4 Managen van de perceptie 150
- 4.5 Managen van kwaliteitsperceptie (Grönroos) 153
 - 4.5.1 Verwachte kwaliteit 153
 - 4.5.2 Ervaren kwaliteit 154
- 4.6 Bewaken van kwaliteit 155
 - 4.6.1 SERVQUAL 156
 - 4.6.2 Gap-model 160
- 4.7 Dissatisfactiemanagement 163
- 4.8 Managen van heterogeniteit via processen 165
 - 4.8.1 In kaart brengen van processen 165
 - 4.8.2 Flowcharting, blueprinting en service mapping 166
 - 4.8.3 Vergelijken van processen (benchmarking) 168
 - 4.8.4 Verbeteren van processen 169
 - 4.8.5 Werkwijze van een herontwerp 170
 - 4.8.6 Technology Acceptance Model 171
 - 4.8.7 Aandacht voor gemak in processen 172

5 Managen van vergankelijkheid 177

- 5.1 Capaciteitsmanagement en yieldmanagement 178
 - 5.1.1 Capaciteitsmanagement 178
 - 5.1.2 Yieldmanagement 181

- 5.2 Mogelijke belemmeringen om de vergankelijkheid te managen 185
 - 5.2.1 Type dienstenorganisatie 185
 - 5.2.2 Prijsdoelstellingen 186
 - 5.2.3 Prijsstrategieën 188
- 5.3 Aanbodzijde 192
 - 5.3.1 Gesegmenteerd prijsbeleid 192
 - 5.3.2 Kosten gemaakt door de dienstverlener 195
 - 5.3.3 CPA, CLV en strategische waarde 196
- 5.4 Vraagzijde 202
 - 5.4.1 Prijs- en kruiselasticiteit 203
 - 5.4.2 Kosten gemaakt door de afnemer 204
 - 5.4.3 Context waarin de keuze plaatsvindt 206
- 5.5 Dynamisch prijsbeleid en vergankelijkheid 207

- 6 Strategische analyse 211**
 - 6.1 Strategische analyse (op micro-, meso- en macroniveau) 212
 - 6.2 Interne analyse op microniveau 213
 - 6.2.1 Begin met de vraag 'Waarom?' 213
 - 6.2.2 Strategische uitgangspositie 214
 - 6.2.3 Marktkeuze 216
 - 6.2.4 Value chain 217
 - 6.2.5 Strategische gap 218
 - 6.3 Externe analyse van de meso-omgeving 218
 - 6.3.1 Waardeleveringsnetwerk 219
 - 6.3.2 Vijfkrachtenmodel 219
 - 6.3.3 Concurrentieanalyse 222
 - 6.3.4 Overige aspecten van de meso-omgeving 222
 - 6.4 Externe analyse van de macro-omgeving 223
 - 6.4.1 DESTEP-analyse 223
 - 6.5 Trends voorspellen 226
 - 6.6 SWOT- en impactanalyse 227
 - 6.6.1 Optiekeuze aan de hand van een sterkte-zwakteanalyse 227
 - 6.6.2 Impactassessment 230

- 7 Strategiebepaling 233**
 - 7.1 Groeistrategie (Ansoff) 234
 - 7.2 Overige manieren om groei te realiseren 237
 - 7.3 Generieke concurrentiestrategieën (Porter) 238
 - 7.4 Kernwaarden en kernvaardigheden (Hamel en Prahalad) 240
 - 7.5 Waardeposities (Treacy en Wiersema) 244
 - 7.6 Radicale innovatie (Kim en Mauborgne) 247
 - 7.7 Business model generation 249
 - 7.8 Value proposition design 251
 - 7.9 Balanced business scorecard 253
 - 7.10 Segmentatie: b2c en b2b 255
 - 7.10.1 De particuliere klant (b2c) 256
 - 7.10.2 De zakelijke klant (b2b) 262
 - 7.10.3 Segmentatie 267
 - 7.10.4 Klantwaarde 271
 - 7.11 Targeting en positionering van diensten en serviceconcepten 272

8 Implementatie van de marketingstrategie 275

- 8.1 Ontwikkelen van het marketingplan 276
- 8.2 Management summary 276
- 8.3 Situatie- en omgevingsanalyse 276
 - 8.3.1 Microanalyse 276
 - 8.3.2 Mesoanalyse 279
 - 8.3.3 Macroanalyse 279
- 8.4 Omgevings- en impactanalyse 279
 - 8.4.1 SWOT, confrontatiematrix, opties 279
 - 8.4.2 Impactanalyse 280
- 8.5 Strategische analyse en strategiekeuze 280
- 8.6 Marketingplan 281
 - 8.6.1 Marketingmix 281
 - 8.6.2 Activiteitenplan 286
 - 8.6.3 Financiële onderbouwing 287
 - 8.6.4 Controle en evaluatie 289

Literatuurlijst 290

Illustratieverantwoording 293

Register 294

Over de auteur 298

H1 - Inleiding Dienstenmarketingmanagement			
H2 - Managen van ontsetbaarheid en ontbreken van eigendom	H3 - Managen van interactiviteit	H4 - Managen van heterogeniteit	H5 - Managen van vergelijkbaarheid
H6 - Strategische analyse			
H7 - Strategiebepaling			
H8 - Implementatie van de marketingstrategie			

e-bike-to-go

E-bike-to-go is actief in de deeleconomie, en mag zich marktleider noemen in de verhuur van elektrische fietsen aan particulieren en bedrijven. Klanten kunnen een maandabonnement afsluiten waarbij de verzekering en de reparatie zijn inbegrepen. Een groot deel van de bezorgmarkt in Nederland (Uber Eats, Deliveroo en Take Away) maakt inmiddels gebruik van de diensten van E-bike-to-go.

1

Inleiding dienstenmarketingmanagement

Wat is dienstenmarketingmanagement?

- 1.1** **Introductie**
- 1.2** **Dienstverlening, marketing en management**
- 1.3** **Marketing accountability**
- 1.4** **Basismodel voor dienstverlening**
- 1.5** **Definiëring dienstenmarketingmanagement**

In dit hoofdstuk maak je kennis met het onderwerp dienstenmarketingmanagement en de daarbij behorende dienstensector. Naast een aantal essentiële modellen introduceren we ook de typische kenmerken van dienstverlening. Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

- begrijp je het belang van de dienstensector;
- kun je de vier basiskenmerken van diensten beschrijven;
- weet je wat het diensten- of serviceconcept inhoudt;
- begrijp je de levenscyclus van diensten;
- weet je de plaats van dienstenmarketing binnen andere typen marketing te duiden;
- begrijp je de samenstelling van de dienstenmarketingmix;
- begrijp je het belang van marketing accountability;
- kun je het basismodel globaal invullen voor elke dienstverlenende organisatie.

1.1 Introductie

In deze derde editie van *Essentie van dienstenmarketingmanagement* wordt vastgehouden aan de uit vorige uitgaven bekende benadering van de materie, terwijl de opzet is aangepast en nu een praktische driedeling volgt: inleiding, theorie, uitvoering.

Begonnen wordt met een algemene introductie van het dynamische vakgebied dienstenmarketingmanagement. Daarna volgen vier hoofdstukken die gewijd zijn aan de theorie rond basiskarakteristieken: ontastbaarheid, interactiviteit, heterogeniteit en vergankelijkheid.

Het laatste deel betreft de uitvoering en omvat hoofdstukken over strategische analyse, strategiebepaling en implementatie van de marketingstrategie. Een en ander is schematisch weergegeven in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Hoofdstukindeling

H1 – Inleiding Dienstenmarketingmanagement				Inleiding
H2 – Managen van ontastbaarheid en ontbreken van eigendom	H3 – Managen van interactiviteit	H4 – Managen van heterogeniteit	H5 – Managen van vergankelijkheid	Theorie
H6 – Strategische analyse				
H7 – Strategiebepaling				
H8 – Implementatie van de marketingstrategie				
				Uitvoering

Dit eerste hoofdstuk biedt een introductie van het vakgebied dienstenmarketingmanagement en het belang van dienstverlening. De wereld is volop in beweging en de enige constante is de verandering. Door de coronacrisis zijn verhoudingen op hun kop gezet en staan bedrijfstakken onder grote druk. Sectoren als de horeca, de evenementenbranche, luchtvaartmaatschappijen en reisorganisaties en de retail maken moeilijke tijden door. Daarnaast zetten sommige trends zich onverminderd voort. De deeleconomie zorgt ervoor dat het lang niet meer vanzelfsprekend is om een product in eigendom te hebben. Je kunt immers met anderen het gebruik delen; denk bijvoorbeeld aan GreenWheels of Car2Go. Het gaat hier dus over dienstverlening. Niet-tastbare aspecten van producten worden ook steeds belangrijker. Huishoudelijke apparaten praten met elkaar in de vorm van het *Internet of Things*. Je schaft een smartphone vooral aan vanwege de vele gebruiksmogelijkheden van diverse service providers, die je bereikt via eenvoudig te hanteren apps. In de ogen van sommigen zijn producten tegenwoordig slechts een middel om diensten aan te bieden. Philips levert steeds meer diensten en denkt in oplossingen in plaats van producten. Miljarden mensen zijn met elkaar verbonden via sociale media; ze communiceren met elkaar, ze vormen communities en hebben een mening over

merken en bedrijven. Door mobiele marketing ben je overal bereikbaar voor aanbieders van diensten. Digitale marketing wint nog steeds terrein en is geheel gebaseerd op online dienstverlening. Consumenten en bedrijfsleven kiezen steeds meer voor e-commerce, het online aankopen van producten en diensten. Ook de overheid doet steeds meer aan digitale dienstverlening, deels gefaciliteerd door de DigiD. Service providers als Google, WhatsApp, Netflix, Picnic, Booking.com, Uber en Airbnb hebben met hun businessmodellen een stevige positie op hun markt veroverd – ze hebben de behoefte aan hun diensten voor een deel trouwens zelf gecreëerd. De Nederlandse economie is een voorbeeld van een duidelijke diensten-economie, want meer dan 80% van ons bruto binnenlands product wordt gegeneerd door de dienstensector. Enkele voorbeelden zijn de haven van Rotterdam, luchthaven Schiphol, alle accountants en adviseurs, ziekenhuizen en scholen, uitzendbureaus en transportbedrijven, schoonmakers, architecten enzovoort. Van Randstad tot Air France-KLM, van Nationale-Nederlanden tot woningcorporatie Mitros, van Mojo Concerts tot de Belastingdienst en van Groupon tot Car2Go.

Diensten zijn te omschrijven aan de hand van vier basiskarakteristieken waarvan de bekendste de mate van *ontastbaarheid* is; dit wordt uitgelegd in hoofdstuk 2. Diensten passen veelal niet in een potje en staan ook niet op de plank. Diensten zijn dus te omschrijven als ontastbare goederen die moeilijk op voorraad zijn te houden. Ook wordt een dienst vrijwel nooit je eigendom.

In hoofdstuk 3 gaan we in op het gegeven dat diensten en de daarbij behorende dienstverleningsprocessen een zekere mate van *interactiviteit* kennen tussen de organisatie en de klant. Een kapper knipt zijn klanten, een luchtvaartmaatschappij vervoert jou als passagier en de verzekeraar sluit een polis met je af. Er is dus bijna altijd enige mate van contact vereist om een dienst te kunnen leveren. Contact tussen mensen onderling dan wel via schriftelijke en/of digitale communicatie.

Een veelvoorkomend gevolg van deze interactieve consumptie is het ontstaan van wachtrijen en wachttijden. Bijna overal waar je wacht, vindt interactiviteit plaats. Deze interactiviteit kun je managen – bijvoorbeeld door klanten zelf meer te laten doen (zoals inchecken), door capaciteitsmanagement of gewoon door prijskortingen te geven en aan yieldmanagement te doen.

Hoofdstuk 4 gaat over het managen van het derde kenmerk van diensten, dat wordt aangeduid met de term *heterogeniteit*. Hoe levert een organisatie dagelijks de vereiste kwaliteit, terwijl zij te maken heeft met verschillende medewerkers en ook met zeer diverse klanten? Diverse theorieën en modellen bieden je de mogelijkheid om grip te krijgen op dat complexe begrip kwaliteit.

Vergankelijkheid is het vierde belangrijke thema. De managementaspecten daarvan worden behandeld in hoofdstuk 5. De capaciteit van een niet-verkochte hotelkamer gaat om 24.00 uur verloren. Menig dienstverlener ziet de totale winstmarge verdampen als hij de ins en outs van vergankelijkheid niet goed begrijpt. Zo moeten operatiekamers natuurlijk worden benut: dan leveren ze geld op. Theaters moeten vol zitten, want als de voorstelling is begonnen, heeft een stoel geen commerciële waarde meer. Inzicht in dienstverleningsprocessen en kennis over prijsbeleid en dynamische prijszetting zijn daarom onmisbaar.

In hoofdstuk 6 wordt het belang van een grondige strategische analyse uitgelegd en worden de micro-, meso- en macro-omgevingsanalyse behandeld. Je leest daar dat je altijd moet beginnen met de vraag 'Waarom?'.
1

Hoofdstuk 7 gaat het over op het bepalen van de strategie, onder andere aan de hand van het gedachtegoed van Ansoff, Kim en Mauborgne, Hamel en Prahalad, Treacy en Wiersema, en met behulp van het businessmodel Canvas en het daaraan gerelateerde Value Proposition Design.

Hoofdstuk 8, ten slotte, biedt een handleiding hoe je een (diensten)marketingplan kunt schrijven. Je vind er zelfs een kant-en-klare hoofdstukindeling van een dergelijk plan – je hoeft die bij wijze van spreken alleen nog maar in te vullen.

1.2 Dienstverlening, marketing en management

1.2.1 Belang van de dienstensector

De dienstensector wordt steeds belangrijker en domineert eigenlijk de wereldeconomie. Het belang is duidelijk: ruim 70 procent van het bruto nationaal product van de West-Europese landen wordt gegenereerd door de dienstensector (CIA, *The World Factbook*, september 2020). De Amsterdamse AEX-beursindex wordt opgebouwd uit onder andere de aandelenkoersen van grote dienstverleners, zoals van oudsher ABN AMRO, ING Groep, Aegon, Koninklijke KPN en Randstad NV. Nieuwkomers zijn betaalplatform Adyen en de snelgroeïende online formule Just Eat Takeaway. Daarnaast speelt het dienstverleningselement bij de marketing van tastbare producten een steeds grotere rol; denk alleen maar aan merkbeleving. Bovendien nemen ontastbare substituten op veel gebieden de rol van tastbare producten over, bijvoorbeeld Spotify dat de markt voor muziekdragers domineert, of digitale versies van boeken en tijdschriften. Ook in de retailsector vinden grote veranderingen plaats. In 2020 is het aandeel online bestedingen al opgelopen tot 26%, waarbij het aandeel online diensten niet minder dan 82% bedraagt. Bol.com en Coolblue groeien gestaag door, terwijl Vroom & Dreesmann en veel kledingzaken voorgoed de deuren hebben moeten sluiten.

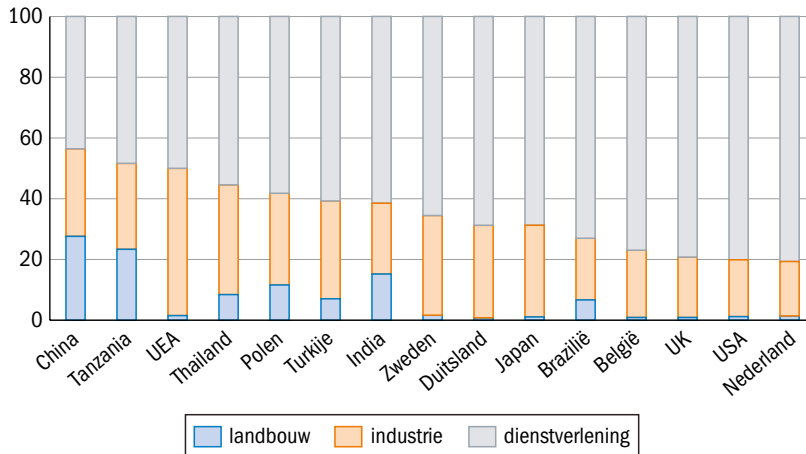
Merkbeleving

Dienstverlenende organisaties genereren niet alleen toegevoegde waarde, maar zorgen ook voor een flink deel van de werkgelegenheid. Dit geldt niet alleen in Nederland, maar ook in de rest van Europa en de Verenigde Staten (zie figuur 1.2). In China is de dienstensector inmiddels de industrie in omvang gepasseerd. Het vakgebied dienstenmarketing wordt steeds belangrijker, want een groot deel van de westerse en een groeiend deel van de niet-westerse economieën draait op grond van de activiteiten van service providers.

Banken, verzekeraars, luchtvaartbedrijven, consultancybureaus, de media, schoonmaakbedrijven, ziekenhuizen en onderwijs: het zijn allemaal dienstverleners. Ze moeten optimaal gemanaged worden om waarde te creëren voor de klant en voor de overige stakeholders. Grondige kennis van dienstenmarketing is daarbij onmisbaar. De kans dat een student commerciële economie in de dienstensector gaat werken, is minimaal 70 procent. Voor studenten gezondheidszorg, makelaardij, transport, hotel-school, creatieve industrie of accountancy staat het helemaal vast: in de

dienstensector ligt hun toekomst. Dan moet je er dus voor zorgen dat je er wel het een en ander van afweet.

FIGUUR 1.2 Internationaal belang van de dienstensector



Bron: CIA, *The World Factbook*, september 2020

Marketing en het managen van diensten staan in dit boek centraal. We kijken daarbij zowel naar de theoretische invalshoek als naar praktische managementtoepassingen.

1.2.2 Wat is een dienst?

Wat een dienst is, is niet zo eenvoudig te beschrijven. En het begrip kent niet één, alles dekkende definitie, want het woordenboek geeft al zo'n tien betekenissen aan het woord dienst. In dit boek wordt onder het begrip dienst het volgende verstaan:

Diensten zijn van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoeftebevrediging centraal staat en geen materiële bezitsvorming wordt nagestreefd.

Diensten

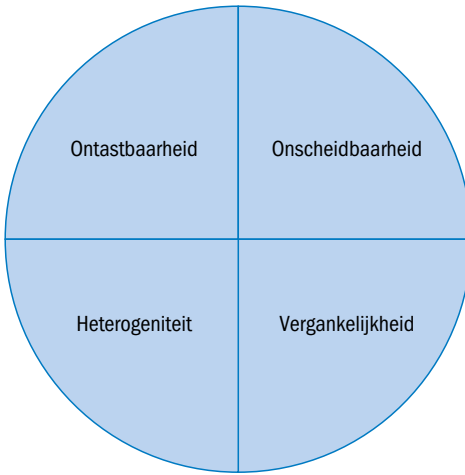
Uit deze definitie van diensten (overgenomen uit *NIMA Marketing Lexicon*, 2004) kunnen vier basiskennmerken van diensten worden afgeleid, die hierna worden besproken. Vervolgens wordt het dienstenconcept naast het serviceconcept geplaatst. Daarna komen de vraag- en de aanbodzijde van de markt voor diensten aan de orde. Ten slotte komt de levenscyclus van diensten aan bod.

Basiskennmerken van diensten

Diensten hebben de volgende basiskennmerken (zie figuur 1.3):

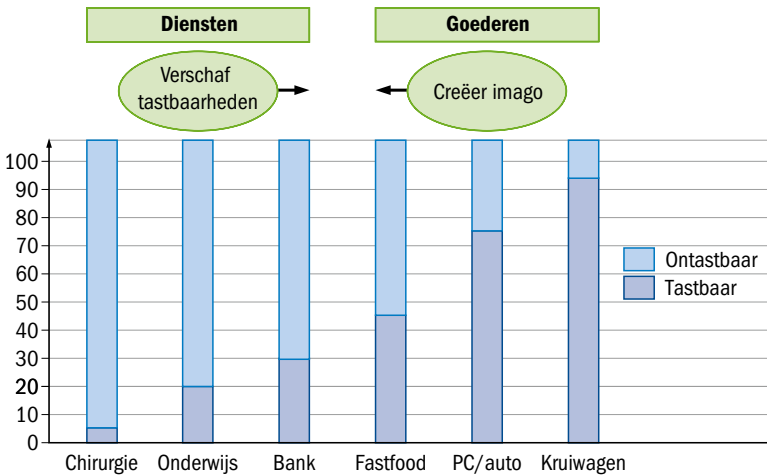
- 1 ontastbaarheid en het ontbreken van eigendom;
- 2 interactieve consumptie;
- 3 heterogeniteit;
- 4 vergankelijkheid.

FIGUUR 1.3 Aspecten van diensten



Deze vier aspecten kun je beschouwen als continuüm (zie bijvoorbeeld figuur 1.4). Een dienst is zelden honderd procent ontastbaar of totaal heterogeen van kwaliteit. Vandaar dat ook beter kan worden gesproken van de mate waarin een of meer van deze aspecten voorkomen.

FIGUUR 1.4 Het ontastbaarheidscontinuüm van Shostack



Ad 1 Ontastbaarheid en het ontbreken van eigendom

Experience

Een dienst is een ervaring of experience, niet zozeer een ding of een goed en dus van oorsprong niet fysiek aanwezig. Maar een dienst is lang niet altijd volledig ontastbaar.

Helemaal rechts op het ontastbaarheidscontinuüm van Shostack (zie paragraaf 2.1) staan de pure tastbare goederen. Een kruiwagen is hier een mooi voorbeeld van: geen imago, geen financieringsmogelijkheden, alleen maar een wiel, twee stangen en een bak. Veel goederen schuiven echter al naar links in het continuüm. Zo is duidelijk te zien dat veel van oorsprong tastbare goederen niet meer alleen tastbaar zijn, maar ook ontastbare eigenschappen bezitten, zoals service, garantie, aftersales, financiering en het merk.

Denk maar aan een auto. Of aan een verwarmingsketel waarvoor je waarschijnlijk een jaarlijks onderhoudscontract afsluit. De toegevoegde waarde wordt bij deze categorie al vaak bepaald door de additionele diensten die aan het tastbare product zijn toegevoegd. Midden in het continuüm ligt de fastfoodsector. Het dienstverlenende aspect van deze sector komt mooi tot uiting in de naam. De consument koopt hier namelijk niet alleen tastbaar eten, maar ook 'snel eten'. De nadruk ligt hier duidelijk op zowel het tastbare (de hamburger) als de snelheid waarmee deze wordt verkregen. Het dienstverleningsproces is dus belangrijk voor de fastfoodsector. Helemaal links staan de van oorsprong pure ontastbare diensten. Dienstverleners proberen vaak tastbare componenten aan hun diensten toe te voegen. Misschien zou jij zelfs wel met je studie stoppen als het opleidingsinstituut besluit het tastbare diploma af te schaffen.

Naast *fysiek* ontastbaar zijn diensten vaak ook *mentaal* ontastbaar. 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 de klant vaak nauwelijks in staat de dienstverlening objectief te beoordelen. Deze mentale onzekerheid leidt vaak tot een gevoel van onzekerheid (*perceived risk*). Wanneer een klant dit risico zoveel 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 vermijden.

Bij diensten is sprake van het ontbreken van eigendom. Wanneer een klant een fysiek product heeft aangeschaft, is hij er de eigenaar van en heeft hij er in principe voor onbepaalde tijd de beschikking over. Eventueel kan het product weer worden doorverkocht. Diensten kennen meestal een beperkte beschikbaarheid voor de klant, namelijk zolang de dienst duurt. Denk daarbij aan een theatervoorstelling of een treinreis. Ook kan het zijn dat een dienst alleen eigendom is zolang de premie of de contributie wordt betaald, bijvoorbeeld bij financiële diensten of het lidmaatschap van een fitnessclub. In hoofdstuk 2 gaan we verder in op het managen van ontastbaarheid en het ontbreken van eigendom.

Ad 2 Interactieve consumptie

Tijdens het tot stand komen van een dienst is, vanwege het vergankelijke karakter ervan, een zekere medewerking van de consument vaak noodzakelijk. Er vindt een bepaalde mate van interactie plaats. In het dienstemarketingsysteem staat de klant centraal in het dienstverleningsproces. Dit model ziet een dienstverlenende organisatie als een systeem van drie elementen:

- Operations, operationele activiteiten. Hier wordt de input verwerkt en worden de elementen van de dienstverlening gecreëerd. Sommige elementen zijn niet zichtbaar voor de klant en worden ook wel *backoffice*

Fysieke
ontastbaarheid

Mentale
ontastbaarheid

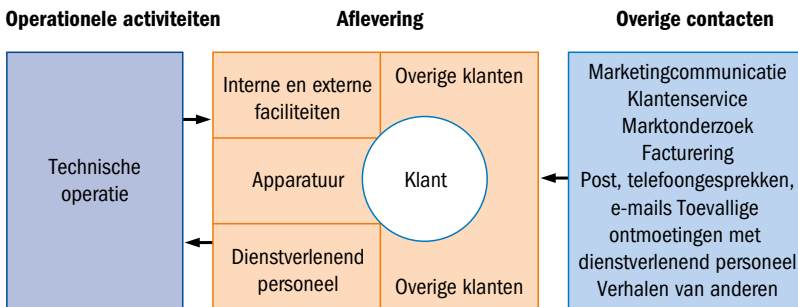
Ontbreken van
eigendom

Dienstenmarke-
tingsysteem

genoemd. De zichtbare delen noemen we dan *frontoffice*. In figuur 1.5 is de wisselwerking tussen frontoffice en backoffice weergegeven met heen-en-weergaande pijlen.

- Aflevering. Hier vindt de assemblage van de elementen plaats en wordt de feitelijke dienst aan de klant geleverd. Er kan verschil worden gemaakt tussen *contactintensieve diensten* (bijvoorbeeld een persoonlijk gesprek met de accountmanager van de bank) en *contactarme diensten* (thuisbankieren).
- Marketing en overige contacten. Hierbij gaat het vooral om de communicatieactiviteiten. Dat zijn alle contactmethoden met de klant, waaronder reclame, de website, facturering en zelfs marktonderzoek.

FIGUUR 1.5 Dienstenmarketingstelsel



Service encounter

De klant ziet eigenlijk alleen maar de frontoffice. Daar vindt de *service encounter* plaats en kan de dienst worden verleend en eventueel worden geconsumeerd. Een dienstverlener moet er dus voor zorgen dat de frontoffice de juiste uitstraling heeft en dat klanten er deskundig en op vriendelijke wijze geholpen worden.

Zonder het te beseffen, werkt menige Nederlander dagelijks mee bij het voortbrengen van tientallen diensten, terwijl zijn inzet ten aanzien van de productie van tastbare goederen minimaal is. De doorsneeconsument weet vaak nauwelijks wie de makers zijn van dagelijks gebruikte artikelen als tandpasta, een afwasmiddel of de plastic vuilniszak. Maar naarmate het ontastbare karakter toeneemt, zullen naam en adres van veel 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. In veel gevallen kan de productie van een dienst namelijk pas beginnen wanneer de consument in persoon aanwezig is. We noemen dit interactieve consumptie. Andere benamingen zijn *onscheidbaarheid* en/of *service encounter*.

Interactieve consumptie

Machine-georiënteerd

Mens-georiënteerd

Er bestaan grote verschillen tussen verschillende soorten diensten onderling. Diensten zijn niet in dezelfde mate ontastbaar, waardoor de interactiviteit ook sterk kan verschillen. Zo kunnen diensten bijvoorbeeld verschillen in de mate waarin ze *equipment-based* (voornamelijk machinegeoriënteerd) of *people-based* (voornamelijk mensgeoriënteerd) zijn. De geldautomaat is een

goed voorbeeld van een machinegeoriënteerde dienstverlening, terwijl een bezoek aan de balie van een bank een voorbeeld is van mensgeoriënteerde dienstverlening. Dit bezoek aan de balie kent natuurlijk niet alleen maar voordelen (vriendelijkheid, een praatje, begrip), maar mogelijk ook nadelen (het praatje met je voorganger duurt wel erg lang of de medewerker heeft een slecht humeur).

Aan de hand van figuur 1.6 kun je komen tot bijvoorbeeld innovatie van dienstverlening. Het management kan zich afvragen welke mogelijkheden er zijn om de eigen diensten en dienstverlening, bijvoorbeeld die in het kwadrant linksonder, te verschuiven naar rechtsonder. Of juist naar linksboven.

Innovatie van dienstverlening

1

FIGUUR 1.6 De mate van interactieve consumptie volgens Lovelock

		Machinegeoriënteerde dienstverlening	
		Hoog	Laag
Mens actief in dienstverleningsproces	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Ziekenhuis • 5-sterrenhotel • Universiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Balie bij bank • Belastingadvies
	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Geldautomaat • Stomerij • Openbaar vervoer 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzekering • Autoreparatie • Post • Creditcard

Dit geldt eigenlijk voor het werken met alle matrices. Het is niet alleen belangrijk te bepalen waar een organisatie zich bevindt in de matrix, maar ook hoe de organisatie zich anders kan positioneren en wat zij moet doen om daar te komen. Dit denkproces verscherpt het analytische denken en biedt ook inzichten om te komen tot bijvoorbeeld product vernieuwing en innovatie. In hoofdstuk 2 gaan we daar nader op in.

Interactieve consumptie betekent niet alleen een betrokkenheid van de consument bij de totstandkoming van de dienst, maar ook dat de klant zicht heeft op het tot stand komen ervan en het daarbij behorende dienstverleningsproces. We kunnen de klant zien als een prosumer. Hij is naast betrokkene, omdat hij vaak helpt de dienst te PROduceren, ook de conSUMER van de dienst. Dit is vooral goed waarneembaar bij dienstverlening via internet. Om bij bol.com of Wehkamp.nl iets te kunnen bestellen, is een bepaalde vaardigheid met een computer vereist. De klant moet ook eerst een aantal gegevens invoeren voordat de spullen kunnen worden besteld. Productie gaat hier vóór consumptie. Het is dus van belang dat de klant weet welke rol hij wordt geacht te spelen in het dienstverleningsproces.

Prosumer

Het managen van interactiviteit komt verder in hoofdstuk 3 aan de orde.



Om online iets te kopen moet je zelf ook wel even iets doen

Dienstverleningsproces

Ad 3 Heterogeniteit

Mensen zijn vaak onderdeel van het dienstverleningsproces en dat heeft tot gevolg dat standaardisatie van de dienst niet altijd eenvoudig is. Dit dilemma ontstaat niet alleen door de consument, maar ook door de dienstverlener zelf. Veel diensten worden namelijk voortgebracht door individuen. Daardoor kunnen per dienstverlener gemakkelijk verschillen optreden. Ook de consument kan, als onderdeel van de dienstverlening, nog roet in het eten gooien van de dienstverlener die streeft naar gelijke diensten en dienstverlening. Heterogeniteit (of variabiliteit) ontstaat voornamelijk vanwege menselijke interactie, tussen werknemers onderling, tussen werknemers en klanten, en tussen klanten onderling. Het wordt nog ingewikkelder wanneer er rekening mee wordt gehouden dat een consument bij de beoordeling van bijvoorbeeld de kwaliteit van een dienst zowel *objectieve criteria* als *subjectieve motieven* kan en zal hanteren. Het gaat hier namelijk om meer dan alleen maar technische prestaties. De een vindt de bediening in een restaurant bijvoorbeeld goed, terwijl de ander er juist over klaagt. De restaurants van McDonald's en Van der Valk proberen de dienstverlening te standaardiseren door het bedienend personeel te laten werken aan de hand van een vooraf beschreven procedure of script. Maar een subjectieve factor als eetlust blijft onbeheersbaar, en kan tijdens de beoordeling van een restaurant zeker een rol van betekenis spelen, want geduld en trek zijn moeilijk te combineren. Het managen van heterogeniteit en het realiseren van kwaliteit komt daarom uitgebreid aan bod in hoofdstuk 4.

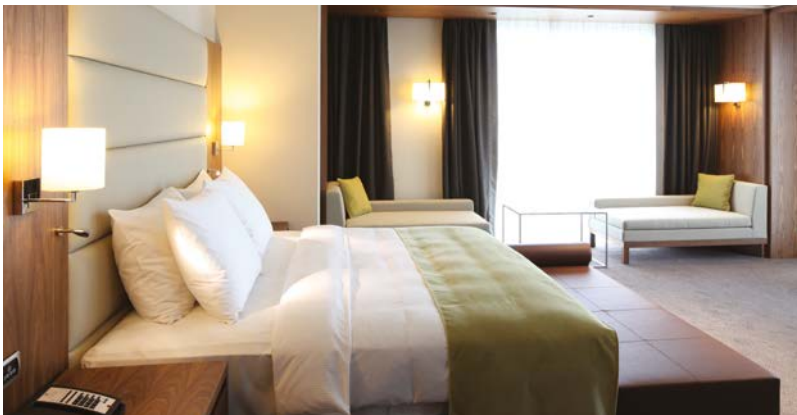


Bij McDonald's en Van der Valk werkt het bedienend personeel aan de hand van scripts

Ad 4 Vergankelijkheid

Naarmate de ontastbaarheid toeneemt, zullen de mogelijkheden tot voorraadvorming bij de producent en bezitsvorming bij de consument afnemen. De dienst wordt dan vaak tijdelijk of *vergankelijk*. Hoe je dit kunt managen, beschrijven we in hoofdstuk 5. 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 fysiotherapeut of een maatschappelijk werker geldt eenzelfde redenatie. Daarom wordt gestreefd naar zo weinig mogelijk ongebruikte productiecapaciteit in rustige periodes en/of het minimaliseren van neeverkopen, het voorraadbeheer van een vergankelijke dienst. De productiecapaciteit dient vrijwel exact aan te sluiten bij de vraag. Hier is ook weer sprake van een soort continuüm, want door de opkomst van ICT is het deels mogelijk geworden de vraag naar diensten op voorraad te zetten. Een voorbeeld hiervan is de virtuele boekhandel Managementboek.nl, die in staat is zowel de vraag als het aanbod op korte termijn te managen. Luchtvaartmaatschappijen (Lufthansa, Air France-KLM of British Airways) en internationale hotelketens (Hilton, Marriott) proberen door middel van internationale boekingssystemen hun vergankelijke capaciteit te managen (zie ook subparagraaf 5.1.2). Want een lege stoel in een vertrekkend vliegtuig kan nooit meer worden verkocht, evenals een hotelkamer. De kamer is natuurlijk niet vergankelijk, maar wel de nacht die je daar kunt doorbrengen.

Voorraadbeheer



Vergankelijkheid: een lege hotelkamer kan nooit meer worden verkocht

Het diensten- of serviceconcept

Wat koopt de klant? Een dienst, of meer dan dat? Conventionele marketing benadrukt de vier marketingvariabelen: product, promotie, prijs en plaats (distributie). Hiermee kunnen marketeers het raakvlak tussen de markt en het bedrijf in belangrijke mate beheersen. Op het ontastbaarheidscontinuüm, dat van (harde) producten zoals halffabricaten en auto's naar (zachte) diensten zoals verzekeringen en juridisch advies loopt, gaat het dan om tastbare producten. Bij diensten is de taak van marketeers breder. Het gaat niet alleen om het selecteren van klanten, het product plannen en klant en product vervolgens samenbrengen, maar vooral om wat er gebeurt tijdens de periode van interactie. De kern van het prosumerschap is immers dat producent en klant samen de dienst produceren. Bij selfservicediensten op

Prosumerschap
Selfservice-
diensten

internet is ook een grote betrokkenheid van de klant gewenst; (software) systemen nemen hier dus een deel van de rol over van de persoonlijke producent. De klanten maken hun keuze op grond van vragen als: wat kan deze dienst doen voor mij en begrijp ik de rol die ik moet vervullen om de dienst te kunnen consumeren? Het gaat bij dienstverlening dus om veel meer dan het objectief beoordelen van het fysieke product. Ook bij het ontwikkelen van de dienst moet de organisatie goed rekening houden met het prosumerschap. Dit geldt voor de activiteiten zelf, de locatie en de momenten waarop de interactie plaatsvindt.

We definiëren het diensten- of serviceconcept daarom als volgt:

Serviceconcept

Een serviceconcept omvat de gehele presentatie van het dienstenpakket – eventueel in combinatie met een fysiek product – in de beleving van de consument of de organisatie.

De presentatie bestaat uit het verkrijgen van specifieke benefits (zie hierna) en functievervulling voor de beoogde doelgroep. Het concept krijgt verder vorm aan de hand van het merk, het ontwerp, de concrete invulling van de marketingmix (en dus ook de overige P's), de posities op het continuüm van de vier basiskarakteristieken van diensten. Ook is een waardepropositie nodig.

Waardepropositie

Hierin wordt onder meer aangegeven op welke punten het eigen strategische dienstenconcept zich in de toekomst zal onderscheiden van de groep van voornaamste concurrenten (per groep). Inzicht in de gewenste *service benefits* en de mogelijke functievervulling van het service- of dienstenconcept is dan ook nodig voordat we het dienstenconcept kunnen ontwikkelen. Een serviceconcept wordt dus gedefinieerd in termen van resultaten die bij klanten worden bereikt.

De vraagzijde: het gebruikersnut en service benefits

De kern van het gebruikersnut kan worden weergegeven met het antwoord op de vraag: 'What's in it for me?' Of er nu sprake is van een college marketing of van een bioscoopkaartje, het (persoonlijke) voordeel voor de (toekomstige) gebruiker moet helder zijn. Bij dienstenmarketing moet daarom een product vanuit het nut voor een gebruiker worden gedefinieerd.

Dit gebruikersnut kan pas ontstaan als de dienst bereikbaar is voor de consument, dus als de dienst kan worden afgeleverd. Daarom vormen het ontwerp en de werking van het dienstafleveringssysteem een belangrijk element in de omschrijving van een specifieke dienst. Ook bepaalt het gebruikersnut welke elementen binnen dit dienstafleveringssysteem voor kwaliteitscontrole in aanmerking komen. Vooral die elementen in het dienstverleningsproces die van belang zijn voor het eindoordeel van de gebruiker (kritische succesfactoren), zullen op het beoogde kwaliteitsniveau moeten worden gecontroleerd.

De definitie voor het grip service benefit (gebruikersnut) is:

Service benefits

Service benefits vormen het totale voordeel dat een klant haalt uit de performance en kenmerken van de verschillende componenten van een dienst die een organisatie verleent.

Maar het creëren van benefits is niet altijd even eenvoudig. Het omzetten van *verwachte* of *gewenste* benefits in winstgevende diensten kan om de volgende redenen lastig zijn:

- Behoeften en voordelen voor de gebruiker zijn niet altijd duidelijk in kaart te brengen.
- Voordelen voor gebruikers veranderen in de tijd, onder meer als gevolg van ervaringen opgedaan in het verleden en/of ten gevolge van omgevingsinvloeden.
- Het meten van deze voordelen zal niet altijd meevallen.

Wat betreft gebruikersnut is het verder van belang om onderscheid te maken tussen attributen of kenmerken (features) en voordelen (benefits) van een dienst. Een (potentiële) gebruiker associeert een dienst met attributen. Bij een stripboek zijn features bijvoorbeeld kleur of zwart-wituitvoering of een of meer plaatjes op een pagina.

Bij benefits gaat het om de voordelen die een dienst heeft voor de gebruiker. Bij een stripverhaal is dit bijvoorbeeld leesplezier, omdat het verhaal gemakkelijk te volgen is.

Het verschil tussen features en benefits is van belang omdat een dienstverlener probeert de voordelen van een dienst zodanig te ontwerpen dat deze overeenkomen met de behoeften van de gebruiker. Een creditcard heeft diverse benefits die per maatschappij niet erg lijken te verschillen. Zo bieden American Express en MasterCard ongeveer dezelfde benefits aan. De creditcard is wel een mooi voorbeeld van verschillende features. De grote variëteit aan kleuren en andere tastbare zaken maakt het voor de klant mogelijk om een creditcard te kiezen waarmee hij zich kan identificeren en die hij trots kan laten zien.

Features
Benefits



Creditcards: ongeveer dezelfde benefits, wel verschillende features

Als met de huidige diensten niet meer kan worden voldaan aan de verwachtingen van de klant, of wanneer verandering in de omgeving (bijvoorbeeld nieuwe technologie) kansen biedt, dan kan innovatie van diensten (het ontwikkelen van nieuwe diensten) uitkomst bieden (zie paragraaf 2.4).

TABEL 1.1 Attributen (features) en voordelen (benefits) van een creditcard

Attributen (features)	Voordelen (benefits)
<ul style="list-style-type: none"> • Klein • Plastic • Betaalmiddel • Bruikbaar in het buitenland • Onderscheidende kleur • Maandelijks afschriften • Kredietmogelijkheid • Op veel plaatsen mee te betalen • Verzekerd tegen verlies en ontvreemding • Ontvangst van kopie van bedrag van iedere transactie 	<ul style="list-style-type: none"> • Eenvoudig mee te nemen in portemonnee of portefeuille • Duurzaam • Nu kopen, later betalen • Minder geld op zak, dus beter cashmanagement • Geen reischeques en minder contant geld op reis meenemen • Prestige: kleur is gekoppeld aan inkomen en kredietwaardigheid • Goede administratie van uitgaven en bestedingsruimte • Grotere bestedingsruimte, zelf omvang van kredietpositie reguleren • Verhoogde gebruikswaarde • Meer zekerheid in vergelijking met contant geld. Bij misbruik is de schade beperkt • Betere beheersing van uitstaande verplichtingen

Veel dienstverleners denken in termen van gebruikersnut, waarbij het gaat om zaken als gemak, zelfbediening, snelheid, vertrouwen of lage kosten. Deze klantentema's en de service benefits laten zich verbinden met het *value concept* ofwel de waardepropositie, zoals de klant die waarneemt.

De aanbodzijde: het dienstenconcept of serviceconcept

Als marketeer moet je je afvragen over welke superieure middelen (onder andere mensen, management, ICT en toegang tot financiën) en kerncompetenties (onder andere distributiemacht en product-marktkennis) je organisatie nu beschikt en wil beschikken over vijf jaar. Dit is een aanzet om het serviceconcept te formuleren vanuit de aanbodzijde (de organisatie en de concurrentie). Dit concept moet zijn gebaseerd op een duidelijke set van (kern)waarden en een heldere strategie.

Het is meestal niet mogelijk om copyrights op een dienst te vestigen. Als het wel mogelijk is, bijvoorbeeld bij software en muziek, dan blijkt illegaal kopiëren een probleem te zijn. Voor dienstverleners is het dus geen eenvoudige opgave om een duurzaam differentieel (langdurig onderscheidend) concurrentievoordeel te behalen. Het ontwikkelen van een serviceconcept en een merk (wel juridisch te beschermen door middel van een patent of octrooi, gecombineerd met een trademark) kan hierbij helpen. In een breder strategisch verband wordt wel gesproken van een businessformat of businessconcept.

Businessformat



Ryanair is een voorbeeld van een *low cost carrier* met duidelijke kerncompetenties

Zo heeft Ryanair een businessformat dat tot in de finesses gericht is op 'lage kosten'. Dit is overal merkbaar. Het hoofdkantoor (en de inrichting ervan) is zeer simpel gehouden. De boodschap is: hier verspillen we geen geld van onze klanten. Ryanair vliegt altijd van en naar luchthavens die kunnen voldoen aan de wens van Ryanair om binnen 25 minuten 'om te draaien'. In deze 'draaitijd' moet worden getankt, schoongemaakt en moeten de passagiers van en aan boord worden gebracht. Een dergelijk serviceconcept, dat in al zijn geleidingen doordrenkt is van het lagekostenidee, is moeilijk te kopiëren voor de gevestigde orde, zoals Air France-KLM, British Airways of Lufthansa. Zij moeten noodgedwongen een ander serviceconcept volgen. De P van product, de dienst zelf, is een onmisbaar onderdeel van het dienstenconcept. Maar de dienst of het dienstenpakket op zichzelf is dus niet voldoende om het dienstenconcept te omvatten. Verschillende elementen samen bepalen namelijk het dienstenconcept. Dienstverleners kunnen bijvoorbeeld kiezen voor bundling waarbij alle diensten in een totaalpakket worden aangeboden (dit doen de bekende maatschappijen, waar drank en eten inclusief is) of, zoals Ryanair doet, juist voor unbundling. Passagiers betalen in het laatste geval alle diensten afzonderlijk. Het vliegen, de maaltijd aan boord en straks ook het inflight-tv-programma, alles wordt apart berekend. Ryanair is inmiddels – in het aantal vervoerde passagiers – na Lufthansa de grootste luchtvaartmaatschappij van Europa.

Bundling

Unbundling

Een doordacht businessformat in de vorm van een serviceconcept verhoogt de beschermwal van de dienstverlener tegen imitatie door concurrenten. Want een concurrent moet alle verschillende dienstonelementen goed op een rij zien te krijgen en ze vervolgens als één geheel, consistent en op een continue basis kunnen uitvoeren. Dit is niet eenvoudig, zoals veel *me-toodienstverleners* hebben ervaren.

Er zijn verschillende omschrijvingen van het dienstenconcept of serviceconcept in omloop. Diverse boeken en artikelen benadrukken verschillende aanpakken. Wij bespreken hier vier manieren om het dienstenconcept te verduidelijken, namelijk:

- 1 via de marketingmix (vier, zes of zeven P's);
- 2 via de perceptie van de dienstverlening;
- 3 met behulp van de elementen van het servicepackage;
- 4 aan de hand van een mentaal beeld.

Ad 1 Marketingmix

Een eerste opvatting gaat uit van de marketingmix. Het serviceconcept is dan de optelsom van de dienstenmarketingmix (zie ook subparagraaf 1.2.3). De mix omvat in de oorspronkelijke toepassing slechts vier P's (product, plaats, promotie en prijs). Daar hebben wij in dit boek twee P's aan toegevoegd (personeel en proces), terwijl diverse auteurs ook weleens een P van *physical evidence* (bewijs) aanvoeren. De invulling met de marketingmix (vier, zes of zeven P's) bepaalt in deze eerste opvatting dus het uiteindelijke serviceconcept.

Ad 2 Perceptie van de dienstverlening

De tweede gedachte over het dienstenconcept betreft de perceptie van de dienstverlening. Het serviceconcept wordt dan onderscheiden in het dienstverleningsproces (en dan in het bijzonder de aflevering: de manier waarop de dienst wordt geleverd) en de dienstervaring (de primaire ervaring van de klant), ofwel de wijze waarop de organisatie zou willen dat

haar diensten worden waargenomen door haar klanten, personeel, aandeelhouders en verschaffers van vreemd vermogen. Hier gaat het om de *businesspropositie* van de organisatie.

Ad 3 Elementen van het servicepackage

Een derde beschrijving omvat het serviceconcept als element van het servicepackage (ook wel het *customer benefit package* genoemd). Deze visie gaat uit van de aspecten die de klant krijgt en als waardevol ziet. Een serviceconcept is de gedetailleerde beschrijving van de klantbehoeften en -wensen die de organisatie wil bevredigen. Belangrijke vragen bij deze benadering van het dienstenconcept zijn:

- Op welke wijze moeten klantbehoeften en -wensen worden bevredigd?
- Wat kunnen klanten (en de organisatie) doen met de ervaring die de dienst oplevert?
- Wat is de dienstuitkomst: wat zijn de voordelen en resultaten voor de klant?

Deze opvatting vereist dus van de organisatie veel inzicht in de behoeften en wensen van de klant.

Ad 4 Mentaal beeld

De laatste en vierde opvatting staat voor het serviceconcept als een mentaal beeld. Dit is de dienst in de gedachten van niet alleen klanten, maar ook van werknemers en andere stakeholders. De overheersende gedachte is: de noodzaak van het op één lijn brengen van de beelden van betrokkenen over het serviceconcept (*need for alignment*). Op deze wijze wil het management een serviceconcept creëren dat de organisatie begrijpt en dat medewerkers en klanten delen. Het doel is de kloof tussen verwachtingen en (waargenomen) dienstverlening te reduceren. We komen hier later nog op terug als wij het Gap-model bespreken (zie subparagraaf 4.6.2). Datgene wat de organisatie op de markt brengt, wordt ook wel de marktaanbieding of propositie genoemd. Deze aanbieding bestaat uit het ontwerp en de executie van de dienst. Het totale product is dan het geheel aan ervaringen van de klant met de dienstverlener. De marktaanbieding is in deze visie de dienst, terwijl het totale product vergelijkbaar is met het serviceconcept. Het dienstenconcept moet onder alle omstandigheden zo *onderscheidend* mogelijk zijn. Pas dan is de dienstverlener op weg naar een concurrentievoordeel. Dat is niet altijd mogelijk, want veel diensten lijken sprekend op elkaar en zijn ook heel gemakkelijk te kopiëren.

Markt-
aanbieding
Propositie

De levenscyclus van diensten

Mensen, organisaties, diensten en relaties kennen allemaal hun eigen levenscyclus. Alles heeft een begin, maar ook een einde. Van de organisaties en diensten die er begin 1900 waren, zijn er nog maar weinig over. En als ze nog bestaan, dan zijn ze sinds die tijd ingrijpend van vorm veranderd. Veel organisaties groeien door steeds meer diensten en activiteiten aan het assortiment toe te voegen. Kortom, de marktruimte voor serviceconcepten lijkt vrijwel onbeperkt. Zo worden enerzijds juridische advieskantoren steeds groter en internationaler, terwijl aan de andere kant steeds meer specialisten met enkele collega's voor zichzelf beginnen. De ooit zo populaire reisbureaus zijn inmiddels voor een groot deel vervangen door online diensten, taxicentrales concurreren met het opkomende Uber en de hotelbranche krijgt steeds meer last van Airbnb.

De levenscyclus van een dienst kan ook op elk niveau van de dienstenhierarchy worden vastgesteld. Per niveau kan de levenscyclus namelijk verschillen. Zo kan een bepaalde dienstenfamilie, -klasse of -vorm aan het begin van de levenscyclus staan (bijvoorbeeld auto's delen), terwijl bepaalde dienstvarianten of merken al het eind van de cyclus naderen. Daarnaast kan het introduceren van nieuwe diensten of dienstvarianten voor een nieuwe impuls van de omzet (winst) zorgen en/of de levenscyclus verlengen. De organisatie moet verschillende keuzes maken ten aanzien van haar dienstenbeleid en zich bezighouden met het *managen van levenscycli*.



Spotify heeft de levenscyclus van de muziekindustrie aanzienlijk beïnvloed

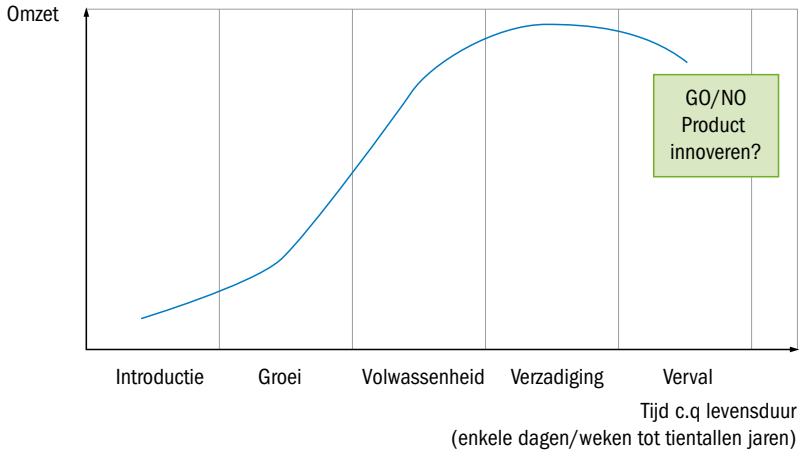
Het concept van de levenscyclus is van strategisch belang omdat er op ondernemingsniveau uiteraard een balans moet zijn tussen de investeringen (meestal in het begin) en de opbrengsten (in latere fasen) die een product of dienst met zich meebrengt. Vaak gaat het om een combinatie van diverse, elkaar opvolgende levenscycli, die als optelsom een curve laten zien. Doelstelling is een stijgende lijn te behalen die indicatief is voor de groei van de onderneming. Als dienstenmarketeer moet je dus steeds blijven innoveren.

Een enigszins aangepaste versie van de bekende productlevenscyclus (PLC) is de levenscyclus voor diensten (zie figuur 1.7). In deze cyclus worden vijf fasen onderscheiden:

- 1 introductiefase
- 2 groeifase
- 3 volwassenheidsfase
- 4 verzadigingsfase
- 5 vervalfase

PLC
Levenscyclus
voor diensten

FIGUUR 1.7 De productlevenscyclus van diensten (PLC)

**Introductiefase**

In de introductiefase zal de nadruk voornamelijk liggen op het ontwikkelen van de primaire vraag voor de diensten(klasse). Verschillende prijsstrategieën kunnen dan worden gevolgd. Bij het vestigen van een nieuw restaurant kiest de dienstverlener tijdens de introductiefase vaak voor een relatief lage prijs om voldoende nieuwsgierige bezoekers, ook wel *innovators* (dat is de eerste van de adoptie categorieën van Rogers) genoemd, aan te trekken. Op het moment dat een vaste groep van mensen de weg naar de nieuwe horecagelegenheid heeft gevonden, kunnen de prijzen (langzaam) omhoog. Zowel de dienstenklasse als de doelgroep is te karakteriseren als (zeer) klein met specifieke wensen. Deze fase komt overeen met het *question mark* kwadrant van de Boston Consulting Matrix (BCG).

Groeifase

De groeifase kenmerkt zich door een snelle groei van de afzet. De opinieleiders en *early adopters* maken meer en meer gebruik van de dienst. Concurrenten worden aangetrokken door de nieuwe mogelijkheden. Omdat veel diensten relatief gemakkelijk kunnen worden gekopieerd, zal de concurrentie proberen klanten aan te trekken door het aanbieden van extra features in de vorm van additionele diensten. De oorspronkelijke dienstverlener moet zich nu richten op het perfectioneren van het dienstenconcept. Er moet worden gezocht naar nieuwe doelgroepen of distributiekkanalen. De promotie (marketingcommunicatie), die in de introductiefase nog is gericht op de dienst (bijvoorbeeld koopsompolissen, aanvullende pensioenregelingen en verzekeringen), moet zich nu meer richten op het merk of de variant. Deze fase toont gelijkenis met het *star* kwadrant van de BCG matrix.

Volwassenheidsfase

Tijdens de volwassenheidsfase groeit de dienst naar de maximale omzet. De markt is optimaal en de dienst kan worden gezien als een ware *cash cow*. Natuurlijk is deze fase het doel van elke dienst en dienstverlener. De groei verdwijnt langzaam uit de markt. Het toevoegen van additionele diensten kan nog winstgevend zijn, maar de nadruk komt in deze fase meer te liggen op het optimaliseren van de dienst. Business Process Redesign (BPR) kan hier zinvol zijn (zie ook subparagraaf 4.8.4).

Verzadigingsfase

Bij de verzadigingsfase is de markt volledig verzadigd. De concurrentie is hevig, wat een drukkend effect heeft op de winstmarges. De dienst verliest zijn aantrekkingskracht en belandt op een gegeven moment in de verval fase. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door innovaties die de dienst overbodig

en/of ouderwets maken. Het kan ook zijn dat een digitale dienst veel goedkoper wordt dan een door medewerkers geleverde dienst.

Als een dienst zich in de fasen van volwassenheid en verzadiging bevindt en de *early majority* en de *late majority* worden bediend, heeft het meestal de kenmerken van de *cash cow* binnen de BCG matrix.

De vervalphase kan de laatste fase zijn van een dienst. Maar de dienstverlener kan hier ook beslissen de dienst nieuw leven in te blazen door enkele features en/of attributen te veranderen dan wel te vervangen. De consumenten in deze fase worden ook wel *laggards* genoemd. Als de dienst wordt geïnnoveerd, dan kan de levenscyclus worden verlengd en de volwassenheids- en verzadigingsfase worden hernieuwd. Valt de beslissing negatief uit, dan verdwijnt de dienst langzaam uit de portfolio van de dienstverlener en wellicht wel helemaal van de markt omdat niemand de dienst meer aanbiedt. Deze fase vertoont overeenkomsten met de *dog* positie in de BCG matrix.

De totale tijdsduur van een PLC kan variëren van enkele dagen/weken (hype) tot tientallen jaren.

Vervalphase

1

1.2.3 Wat is marketing?

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

Consumentenmarketing

We verdiepen ons hierna eerst in de ontwikkeling van marketing in de loop van de tijd. Daarna bespreken we de verschillende soorten marketing. Ten slotte gaan we in op marketingstrategie en implementatie.

Ontwikkeling van marketing

De periode dat commerciële medewerkers zich vooral bezighielden met het verkopen van alles wat door fabrieken werd geproduceerd, wordt door 's werelds best verkochte marketingauteur Kotler marketing 1.0 genoemd. Vóór 1930 was er sprake van het *production concept* waarin productie en productgeoriënteerde managementfilosofieën het commerciële denken overheersten. De focus lag in die tijd op het productieproces en het fysieke product, en niet op de (potentiële) afnemers van het product. Tegenover de opkomende massaproductie stond een zeker zo snel groeiende vraag naar die producten. Tussen 1930 en 1950 was het *selling concept*, met de nadruk op het verhogen van de afzet, de heersende managementfilosofie. Tot 1950 besliste de leverancier in feite over de beschikbaarheid en de bruikbaarheid van producten. Van echte dienstverlening was toen nog nauwelijks sprake. Rond 1950 is er langzamerhand sprake van een beginvorm van marketing zoals wij die tegenwoordig kennen. Organisaties gingen de wensen en verlangens van de afnemers op de markt centraal stellen. De doelgroep – dat deel van de markt waarop de organisatie haar aandacht en inspanningen richtte – werd belangrijk. Het product of de dienst werd voortaan afgestemd op de wensen en verlangens van de afnemer. De focus schoof weg van het product, en de ruil of ruiltransactie werd belangrijk. Het 'klassieke' marketingconcept ontwikkelde zich daarna sterk en het marketingspeelveld omvatte steeds meer. Beslissingen op het gebied van inkoop, logistiek en productontwikkeling werden hier nu ook in meegenomen.

Marketing 1.0

Het *societal marketing concept* voegde aan de kortetermijndoelen, zoals klanttevredenheid, ook nog het langetermijndenken toe in de vorm van het streven naar *long run consumer and public welfare*. Organisaties moesten zich niet langer meer richten op de afnemer alleen, maar ook op de overige belangengroepen (*long run*). Winst zou hierbij minder centraal moeten staan dan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen, zogenoemde *social goals*. Aan het begin van de eenentwintigste eeuw willen bedrijven zich profileren als maatschappelijk verantwoord. Corporate Social Responsibility (CSR) of, in het Nederlands, maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) krijgt steeds meer aandacht. In de strategische marketingconceptie gaan organisaties zich richten op verdedigbare concurrentievoordelen ofwel *sustainable competitive advantages* en het langetermijnbelang dat de afnemer bij die voordelen heeft. Het bouwen en onderhouden van relaties met belangengroepen binnen en buiten de organisatie wordt steeds belangrijker bij het behouden of verbeteren van een goede concurrentiepositie.

Met de komst van informatietechnologie, en vooral databases en internet, ontstond marketing 2.0. Consumenten kunnen zich veel beter oriënteren en kiezen uit brede assortimenten van diverse aanbieders. Marketeers proberen door middel van differentiatie en positionering tot de hoofden en harten van hun klanten in gesegmenteerde doelgroepen door te dringen. Door databasemanagementtechnieken kan er sprake zijn van een-op-eenrelaties. Marketing 2.0 kenmerkt zich door consumentengerichtheid, maar is nog wel grotendeels eenrichtingsverkeer.

We zijn inmiddels aangeland bij marketing 3.0. Het doel is nog steeds om aan de behoeften van klanten te voldoen, maar deze worden benaderd als complete mensen, met zowel een hoofd, een hart als een ziel. Dit is het tijdperk van de participatie: groepen consumenten praten terug richting leveranciers. Waarden en gepercipiëerde bedrijfsvisie en -missie spelen een doorslaggevende rol bij de keuze voor het product, de dienst en vooral het merk. *Social media*, *crowd sourcing* en *user generated content* kunnen de marketeer helpen bij het introduceren van innovaties. Platforms zoals Facebook, Instagram, LinkedIn, Foursquare en Twitter, blogs en communities faciliteren onderlinge communicatie tussen gebruikers en van gebruikers richting leveranciers. Consumenten nemen zelfs voor een deel de taak van marketeers over, bijvoorbeeld door mee te denken over nieuwe producten of door deze actief online te promoten (*influencers*).

Verschillende soorten marketing

De laatste dertig jaar heeft het vak marketing vertakkingen gekregen in allerlei richtingen, die zich specifiek(er) lijken te richten op bepaalde kenmerken van organisaties, consumenten en/of producten. Zo blijft marketing niet alleen beperkt tot organisaties die streven naar winstmaximalisatie, maar ontstaan er ook richtingen die zich specialiseren in de marketing van ideeën (*social marketing*), de marketing van de organisatie in relatie tot de maatschappij (*societal marketing*) en de marketing van niet-winstgeoriënteerde organisaties (non-profitmarketing). Daarnaast ontstaan er naast traditionele consumentenmarketing (b2c), nieuwe, aparte vakken (zie figuur 1.8), zoals:

- 1 b2b of industriële marketing
- 2 detailhandelsmarketing ofwel retailmarketing
- 3 non-profitmarketing
- 4 internationale marketing

Maatschappelijk
verantwoord
ondernemen
(mvo)

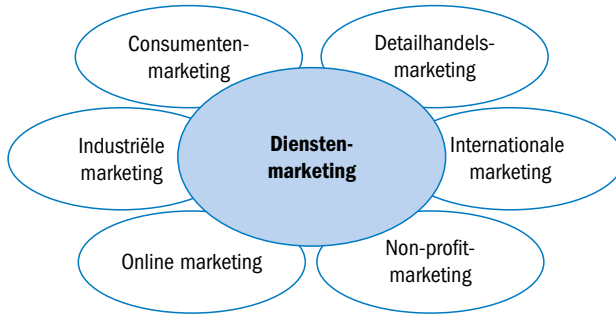
Verdedigbare
concurrentie-
voordelen

Marketing 2.0

Marketing 3.0

- 5 dienstenmarketing
- 6 online marketing

FIGUUR 1.8 Diverse vormen van marketing



Ad 1 B2b of industriële marketing

Industriële marketing wordt ook wel businessmarketing (b2b: business-to-business) 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. Bij industriële marketing is sprake van een afgeleide vraag, wat wil zeggen dat de vraag naar industriële goederen afhankelijk is van de vraag naar consumentenartikelen. Ook kan de vraag naar bepaalde diensten stijgen als gevolg van een verschuiving naar andere behoeften.

Business-
marketing

Afgeleide vraag



Afgeleide vraag: de stijgende populariteit van e-commerce zorgt voor een grotere vraag naar pakketbezorgdiensten

Voor een marketeer is het essentieel om inzicht te verkrijgen in het type klant. Zijn de klanten b2b of b2c (business-to-consumer)? Of moet ik beide type klanten bedienen en benaderen? Een voorbeeld van zowel b2b als b2c is de uitzendbranche of de markt van werving en selectie. Deze sector richt zich op bedrijven waar de uitzendkrachten werkzaam zijn. De vraag naar uitzendkrachten (kandidaten) door bedrijven is te zien als een b2b-vraag. De uitzendkracht vliegt er vaak als eerste uit of wordt, als de economie juist aantrekt, 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'. Maar de dienst uitzenden en/of werving en selectie is niets zonder de uitzendkracht en/of de kandidaat. Deze is immers het 'product' en wordt vaak door de organisaties als mens of individu benaderd en aangesproken. Deze aanpak typeert zich meer als b2c.

Ad 2 Detailhandelsmarketing of retailmarketing

Bij detailhandelsmarketing geldt de distributie niet als element van de marketingmix, maar als een zelfstandige schakel in de bedrijfskolom, met zoveel macht dat er veel invloed op zowel de consument als op de fabrikant kan worden uitgeoefend. De snelle ontwikkeling van grootwinkelbedrijven met internationale spreiding (Ahold, Lidl, Mediamarkt) heeft een dimensie aan het vakgebied marketing toegevoegd. Het al dan niet zelfgeproduceerde huiskamermerk stoot menig B-merk uit het schap. Winkelprofielen, vestigingsplaats, winkelinrichting en verpakkingscommunicatie hebben geleid tot een verbreding van het marketingveld. Nieuwe spelers zoals Action en Primark bepalen steeds meer het beeld. Het aantal retailpunten neemt langzamerhand af, banken saneren drastisch hun aantal kantoren, terwijl typische online aanbieders zoals Coolblue juist outlets openen. Retailmarketing omvat overigens ook dienstverleners als makelaars, kappers en fitnesscentra.

Ad 3 Non-profitmarketing

Non-profitorganisaties streven andere doelen dan winst na. Let op: non-profitorganisaties maken soms wel winst, maar het is niet hun reden van bestaan. Not-for-profit lijkt dan ook een betere aanduiding. In Nederland bedrijven vele organisaties non-profitmarketing. Voorbeelden daarvan zijn: bekende charitatieve instellingen (Amnesty International, KWF en Jantje Beton), ziekenhuizen (UMC, Antonius Ziekenhuis) maar ook de relatief onbekende dienstverleners als waterschappen (Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden) en woningcorporaties (Mitros).

Ad 4 Internationale marketing

Voortschrijdende internationalisatie en praktische belemmeringen in het opereren in het buitenland zijn de basis van het vak internationale marketing. Marketing ging in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw als het ware de grens over. Het meest opvallende kenmerk hiervan is de betrekkelijkheid van landsgrenzen als markering van een geografisch marktsegment. Cultuurverschillen en de wijze van vestigen staan natuurlijk ook centraal in het leervak internationale marketing. Zo komt in vele scripties over internationale marketing de naam van Geert Hofstede voor. Zijn cultuurmodel is wereldberoemd en ontelbare malen geciteerd.

Ad 5 Dienstenmarketing

Centraal in het vak dienstenmarketing staan de vier basiskenmerken van diensten. Deze marketingvorm is nog altijd groeiende en gaat ook steeds meer de hiervoor beschreven vormen van marketing overlappen. Het belang van de dienstensector, de verschuiving van productie-eenheden naar lagelonenlanden, gekoppeld aan de internationalisatie, geven hiertoe de aanzet. Dienstenmarketing is het speelveld van de markt waarop klanten en concurrenten zich begeven om diensten te leveren. Hieraan zou ook nog een derde partij kunnen worden toegevoegd, namelijk de toeleverancier. Steeds vaker zien wij dat de toeleverancier een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van een dienst (of een tastbaar goed). Met het toenemen van uitbesteding (catering, veiligheid, callcenters, internet servers) en het leveren van diensten van andere organisaties (zogenoemde *third-parties*) neemt de invloed van toeleveranciers op het marketingbeleid toe. In een nieuwe benadering van businessmodellen (paragraaf 7.7) worden zij *key partners* genoemd.

Toeleverancier

Ad 6 Online marketing

Parallel aan de opkomst van internet heeft online marketing een compleet nieuwe dimensie toegevoegd aan het werkveld van marketeers. Onder dezelfde noemer wordt ook vaak gesproken over digitale marketing, e-business (omvat de gehele bedrijfsvoering van een organisatie) en e-commerce (gaat over commerciële toepassingen). Klanten zijn tegenwoordig *connected*, verbonden aan het internet en dus aan een veelheid van leveranciers, en daarnaast ook aan elkaar. Dat biedt veel mogelijkheden voor bedrijven en merken die een interactieve relatie aangaan met hun doelgroepen en gepersonaliseerde aanbiedingen kunnen doen. Het faciliteert tegelijkertijd de opkomst van *game changers* als Netflix, Spotify, SnappCar, WhatsApp, Blendle en Airbnb. De snelle acceptatie van apparaten als smartphones en tablets heeft deze ontwikkeling nog versneld en geleid tot *mobile marketing*.

Online marketing speelt een steeds grotere rol in alle zes hiervoor genoemde vormen van marketing.

Marketingstrategie en implementatie

Bij marketing staat marktgerichtheid centraal. Een marktgerichte organisatie moet het handelen van consument en concurrent goed volgen en dit vertalen naar haar strategische plannen. Marktgerichtheid is dus een vaardigheid die zich richt op het vertalen van omgevingsvariabelen naar organisatie- en marketingstrategieën en die deze strategieën uiteindelijk probeert uit te voeren. Deze laatste stap, het zo effectief en efficiënt mogelijk omzetten van strategische plannen naar daadwerkelijke activiteiten, wordt wel de implementatie(fase) genoemd. In hoofdstuk 8 gaan we nader in op het ontwikkelen van een (diensten)marketingplan.

Marktgerichtheid

Implementatie

Belangrijke strategische vraagstukken zijn daarbij bijvoorbeeld:

- Wat is de bestaansreden van de organisatie?
- Wat is de missie van de organisatie en wat zijn langetermijndoelstellingen?
- Wil de organisatie het komende jaar groeien? En zo ja, hoe?
- Welke vaardigheden wil de organisatie de komende drie jaar ontwikkelen? In hoeverre zijn deze onderscheidend ten opzichte van de concurrentie?
- Moet de organisatie (radicaal) innoveren?
- Welk kwaliteitsniveau streeft de organisatie na?

- Welk imago moet de organisatie creëren?
- Op welke wijze geeft de organisatie invulling aan de relatie met klanten?
- Wat zijn de doelstellingen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen en welke duurzame waarden wil marketing creëren?

Elk management buigt zich regelmatig over dit soort strategische vragen. Moet Air France-KLM bijvoorbeeld, post-corona, de komende jaren groeien? Moet zij in de concurrentieslag met *high profile* luchtvaartmaatschappijen uit het Midden-Oosten enerzijds en *low cost carriers* anderzijds (omgevingsvariabelen) 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 structureel onder de 0% zakt en/of de inflatie 2% stijgt? Het lijken soms doemscenario's, maar door veranderingen in de (directe) omgeving van de organisatie kunnen markten totaal veranderen. Zo heeft TomTom haar strategie drastisch moeten omgooien omdat smartphones tegenwoordig standaard een GPS-navigatiesysteem hebben.

Strategische issues

Omgevingsvariabelen

Diverse omgevingsvariabelen zijn mogelijk. Bij de omgevingsanalyse onderscheiden we de micro-omgeving (intern), de meso-omgeving (transactioneel) en de macro-omgeving (contextueel). Belangrijke macro-omgevingsfactoren rubriceren we onder de afkorting DESTEP, wat staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en ethische, en politiek-juridische trends en ontwikkelingen. Door andere auteurs wordt wel de DRETS-indeling (demografisch, regulerend, economisch, technologisch, sociaal-cultureel) gebruikt. In de Engelstalige landen is PESTLE (Political, Economic, Social, Legal, Ecological) een gangbare aanduiding voor de macroanalyse.

Impact

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 de impact. Een goede omgevingsanalyse moet dus de impact weergeven van de diverse trends op de organisatie. Natuurlijk moeten deze strategische plannen nader worden uitgewerkt. Ze worden als het ware doorvertaald 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 (zie figuur 1.9).

Dienstenmarketingmix

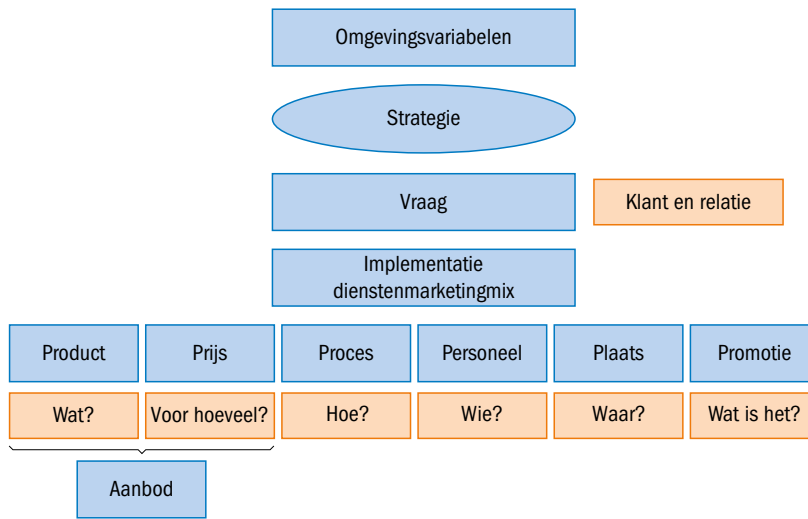
De dienstenmarketingmix kan worden uitgewerkt op detailniveau aan de hand van de zogenoemde P's:

- 1 personeel
- 2 proces
- 3 product
- 4 plaats
- 5 prijs
- 6 promotie

Ad 1 Personeel

Het personeel van een dienstverlener kan de dienst maken of breken. Een bekende uitspraak van de oprichter van de Marriott-hotels luidt dan ook: 'You cannot make people happy with unhappy people'. Bij de P van personeel zal de marketeer globaal moeten aangeven 'wie' het werk gaat doen.

FIGUUR 1.9 Dienstenmarketingmix nader uitgewerkt



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, wat staat voor *full time equivalent*. Drie fte staat dus voor drie voltijdbanen. Drie fte kan echter wel worden ingevuld door zes medewerkers, die allen maar 50% werkzaam zijn. De kosten van drie fte bedragen logischerwijze 'driemaal het jaarsalaris plus werkgeverslasten'. Internet-technologie kan ervoor zorgen dat in bepaalde dienstverleningsprocessen nauwelijks meer, of zelfs helemaal geen fysiek contact tussen de klant en het personeel bestaat. Dit reduceert de kosten van personeel natuurlijk sterk, maar er zal dan wel een goed functionerend digitaal dienstverleningsproces moeten worden aangeboden. Dit wordt uitgewerkt in de P van proces.



Personeel is in veel gevallen de belangrijkste P van een dienstverlener

Ad 2 Proces

De invulling van de P van proces vraagt een antwoord op de volgende vragen:

- Waar vinden de handelingen plaats: backoffice of frontoffice?
- Welke handelingen moet de klant verrichten in het dienstverleningsproces?
- Welke handeling verricht de organisatie?
- Passen deze stappen bij de organisatiecultuur?

Dienstverlenings- proces

In de beginfase van een plan kan het dienstverleningsproces worden onderverdeeld in vijf tot zeven stappen. Dat maakt dan duidelijk 'hoe' de dienst wordt geleverd. Een transportorganisatie die wekelijks wil gaan leveren aan een supermarkt kan bijvoorbeeld de volgende fasen onderscheiden: orderverkrijging, laden, rijden, lossen en facturering. Om dit procesmatig voor elkaar te krijgen, is het noodzakelijk een globaal inzicht te geven in deze activiteiten. Als je alles backoffice organiseert, bespaar je vaak op de personeelskosten, maar moet je wel weer over een groter promotiebudget beschikken – anders ziet niemand dat je nog bestaat. Veel websites gaan namelijk onder in de massa en krijgen nauwelijks bezoek. Als je veel frontoffice organiseert, legt dit weer veel druk op je personeel. De meeste uitzendbureaus beschikken naast kantoren met baliepersoneel (frontoffice) ook over een uitgebreide website waarbij de werkzoekende geen fysiek contact hoeft te hebben met het personeel (backoffice). Hierbij is het wel van belang dat de werkzoekende weet dat het uitzendbureau bestaat: hoog in de resultaten van zoekmachines staan, is dan ook van groot belang. Verder is adverteren in kranten en op de radio en de televisie van belang. Ook sponsoring kan interessant zijn.

Ad 3 Product

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

Ad 4 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. De hoge prijs van een vierkante meter is een minder groot probleem wanneer er tegelijkertijd ook veel potentiële klanten langskomen. Je kunt jezelf hierbij de volgende vragen stellen:

- Hoe intensief wil ik mijn diensten aanbieden (op hoeveel locaties)?
- Wie is aanwezig in mijn fysieke omgeving (personeel, de klant of beide partijen)?

- Bied ik daar één dienst aan, aan één doelgroep of kies ik voor mengvormen?
- Hoe verkoop ik mijn diensten in een virtuele omgeving?

Er zijn verschillende antwoorden mogelijk: je moet wel keuzes maken. Een collegezaal bijvoorbeeld moet op een duidelijke plaats zijn, die toegankelijk is voor zowel het personeel als de klant (student). De locatie van bijvoorbeeld een uitzendbureau kan weer op andere gronden worden gekozen.

Ad 5 Prijs

Bij het opstellen van een marketingplan zijn berekeningen noodzakelijk. De baten (omzet) moeten de kosten overtreffen, zo simpel is het. Ten aanzien van de P van prijs spelen de volgende thema's:

- Welke doelstelling streef je na met je prijs?
- Welke kosten maak je als dienstverlener? Wat is de break-evenomzet?
- Welke kosten maakt je klant om de dienst aan te schaffen?

Je vertaalt je plannen nu dus naar euro's en berekent 'voor hoeveel' de dienst is te verkrijgen. Het streven naar kwaliteit brengt vaak hogere kosten met zich mee, die weer moeten worden doorberekend in de prijs. Uiteindelijk is natuurlijk de doelstelling dat de organisatie onder de streep geld verdient.

Ad 6 Promotie

De laatste, meestal dure P is van promotie. 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.

Bij deze P van promotie zul je de hele communicatiemix moeten samenstellen. De belangrijkste elementen zijn: reclame, persoonlijke verkoop (let op de consequenties voor het personeel), sales promotion, public relations, direct marketing en sponsoring. Daar zijn de op internet gebaseerde tools van social media marketing, affiliate marketing, mobile marketing, experience marketing enzovoort nog bijgekomen. De combinaties zijn oneindig. Promotie is bijna altijd erg kostbaar. De communicatiemix plan je dan ook per maand, of zelfs per dag.

Tegenwoordig hebben online marketeers veel media ter beschikking. Deze zijn onder te verdelen in vier typen: Owned, Paid en Earned Media.

Owned Media zijn communicatiekanalen die de organisatie zelf beheert, zoals eigen websites, blogs, of e-mail. De term Paid Media, waarvoor dus betaald moet worden, heeft meestal betrekking op reclame. Earned Media zijn geen bezit en kunnen ook niet worden gekocht; ze worden verdiend wanneer de content wordt gewaardeerd en de boodschappen actief door de doelgroep worden gevolgd, bijvoorbeeld via sociale media, of onderling gecommuniceerd via *word of mouth*. Onder deze noemer vallen ook (gratis) publiciteit in traditionele media als kranten, televisie en radio of op internet.

De vier C's

In plaats van over vier P's wordt er in het vakgebied soms ook gesproken over de vier C's, wat misschien wel beter is, want het uitgangspunt is immers de consument in plaats van de aanbieder. Vanuit dit perspectief wordt de P van product benaderd als de *Customer needs and wants*, waarbij de propositie dus gestoeld is op datgene waar de klant echt behoefte aan

Communicatiemix

heeft. De P van prijs is hierbij de *Cost to the customer*, wat méér inhoudt dan alleen de prijs in geldeenheden, aangezien de klant vaak op een aantal vlakken moeite moet doen om een aankoop te verrichten of een dienst te laten plaatsvinden (zie subparagraaf 5.4.2). Plaats wordt gezien als *Convenience*, niet slechts distributie dus, maar aankoop- en gebruiksgemak voor de klant. Promotie is *Communication*, hetgeen natuurlijk ook in twee richtingen kan gaan.

1.3 Marketing accountability

In het zakenleven geldt al vele eeuwen het gezegde ‘de cost gaet voor de baet uyt’, wat wil zeggen dat je eerst moet investeren voordat je geld kunt gaan verdienen. Dat is zeker ook met marketing het geval. Bekend is de verzuchting van de commercieel directeur dat het hem bekend was dat de helft van zijn budget verspild geld was, als hij nu maar wist welke helft dat betrof... In de marketing worden vaak hoge bedragen ruim van tevoren geïnvesteerd. Denk aan de kosten van marktonderzoek, productontwikkeling, het opzetten van een distributiesysteem en communicatiecampagnes om nieuwe proposities onder de aandacht van de doelgroep te brengen. Pas in een later stadium moet blijken of die investeringen zijn terugverdiend en of er bovendien nog enige winst wordt gemaakt. Ondernemersrisico dus, waarbij marketeers handelen in opdracht van hun leidinggevenden, met het geld van de eigenaren van de organisatie.

In de complexe marketingomgeving wordt tegenwoordig steeds meer de nadruk gelegd op het afleggen van verantwoording, neemt de druk op marketing toe en is er daarom een stijgende behoefte aan *marketing accountability*. Welke aantoonbare effecten hebben de marketingactiviteiten op de resultaten van de organisatie?

Het precieze resultaat van marketing kan echter lang niet altijd eenvoudig worden aangetoond. Als de omzet van een bepaalde productcategorie stijgt, direct na een promotionele actie, zou het kunnen zijn dat actie en kortetermijnresultaat verband met elkaar houden. Misschien was de salesafdeling in die periode wel uiterst actief. Maar het kan ook zijn dat de concurrentie op dat moment niet kon leveren. Of er was net een erg gunstige test in de *Consumentengids* verschenen. En hoeveel is de afzet eigenlijk gestegen in relatie tot de hoge promotionele uitgaven? Om het effect van marketing inzichtelijk te maken, zijn (meetbare) maatstaven nodig, zowel voor de korte als voor de lange termijn. Er wordt in dat verband wel gewerkt met de begrippen ROMI, *return on marketing investment* en ROS, *return on sales*. Deze maatstaven geven aan hoe efficiënt een bedrijf is bij het transformeren van investeringen in winst. Hierop kunnen *key performance indicators* worden gebaseerd, waarmee de prestaties van marketing- en sales activiteiten door de jaren heen kunnen worden beoordeeld.

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Additionele verkopen als gevolg van marketing} \times \text{contributie (\%)} - \text{marketinguitgaven (€)}}{\text{Marketinguitgaven (€)}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{Verkoopomzet} - \text{Verkoopkosten (€)}}{\text{Verkoopomzet (€)}}$$



Marketing accountability: het gaat er uiteindelijk om dat doelstellingen worden behaald

Deze maatstaven geven aan hoe efficiënt een bedrijf is bij het transformeren van investeringen in winst. Hierop kunnen *key performance indicators* (KPI's) worden gebaseerd, op basis waarvan doelen kunnen worden gesteld, en waarmee de prestaties van marketing- en salesactiviteiten door de jaren heen kunnen worden beoordeeld.

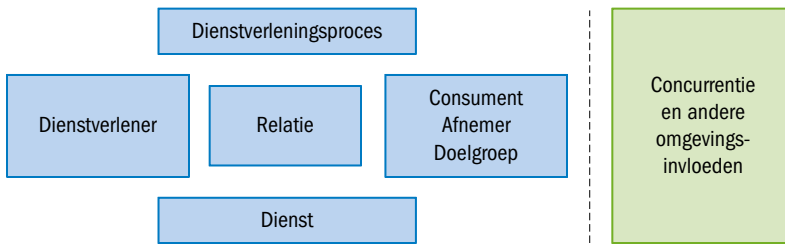
1.4 Basismodel voor dienstverlening

De klant staat centraal. Alles is beter of in elk geval anders dan bij de concurrent. En dit alles moet je vertalen naar activiteiten in je eigen organisatie, rekening houdend met de eigen karakteristieke organisatiecultuur. Vanuit deze filosofie moet een organisatie ook nog rekening houden met een aantal belangrijke facetten die bij elk intern en extern transactie- c.q. dienstverleningsproces een rol (kunnen) spelen.

Het basismodel van de facetten van dienstverlening (De Vries & Dekker, 2007) geeft inzicht in de gehele situatie (zie figuur 1.10). Zowel de afzonderlijke facetten als de samenhang tussen de onderdelen zijn van belang.

Duidelijk is te zien dat bij een willekeurige vorm van dienstverlening een organisatie bepaalde diensten en goederen aanbiedt aan (verschillende) consumenten, die een bepaalde rol spelen in het dienstverleningsproces. De diensten en goederen kunnen worden gezien als het *wat*, terwijl het dienstverleningsproces valt te karakteriseren als het *hoe*. Na het afsluiten van een eventuele eerste transactie kan dit vervolgens leiden tot een relatie

FIGUUR 1.10 De facetten van dienstverleners



tussen de klant en de dienstverlener. Het wordt dan belangrijk *wie* de dienst levert.

Deze relatie wordt door beide partijen aangegaan om risico's te verlagen, onzekerheid te verminderen en/of sociale satisfactie te bevorderen. Elke analyse begint met het vaststellen van de uitgangssituatie. Om deze analyses overzichtelijk te kunnen weergeven, vul je de figuur in aan de hand van enkele basisvragen.

Dienstverlener

Elke dienstverlenende organisatie heeft te maken met een uitgangssituatie. Er zijn mensen werkzaam (hoeveel?), er staat apparatuur en er heerst een cultuur binnen de muren van de organisatie (welke?). Dit zijn allemaal randvoorwaarden voor een organisatie die niet zomaar zijn te veranderen. Een cultuurmix neem je namelijk niet waar, je ziet hem niet, maar je 'loopt' er wel direct tegenaan wanneer je iets wilt veranderen. Ten aanzien van een dienstverlenende organisatie zul je daarom veel vragen moeten beantwoorden om een strategisch beleid te kunnen formuleren. De volgende uitgangspunten zijn daarbij relevant:

- De *omvang*. Hoe groot is de organisatie (het aantal mensen in fte, het aantal divisies/vestigingen, het aantal mensen per divisie enzovoort)?
- De *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 één miljoen euro, tussen één en tien miljoen euro, tussen tien en honderd miljoen euro, tussen honderd miljoen en een miljard euro, meer dan één miljard euro.
- De *cultuur van de organisatie*. Karakteriseer de cultuur van de organisatie. Je kunt daar 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.

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 de Kamer van Koophandel kunnen ook uitkomst bieden. Of anders is een bezoekje aan of een telefoontje naar 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. Bij het facet goederen en diensten draait het puur om *wat* de consument krijgt. In veel situaties zijn dit ook nog eens standaarddiensten. Het gaat erom in grote lijnen het dienstenpakket van een organisatie te omschrijven.

Informatie is vaak eenvoudig te achterhalen en het invullen van het facet diensten hoeft niet zo ingewikkeld hoeft te zijn. Het betreft vaak gegevens die zo van de website zijn te halen. Wanneer je de gevonden gegevens in figuur 1.10 invult, heb je na enkele minuten al een aardig beeld van deze organisatie en haar diensten.

Consument

De consument kan natuurlijk nooit ontbreken in de analyse. In veel gevallen wordt de vragende partij in de verschillende dienstenmarkten ook wel klant (in een winkel), afnemer (bij een industriële organisatie), collega (wanneer het een interne klant betreft) en/of relatie (een woord dat vaak bij overheidsorganisaties wordt gebruikt) genoemd. Andere benamingen zijn bijvoorbeeld student, patiënt, bezoeker en deelnemer. Hoe de klant ook heet, enig inzicht is noodzakelijk. De basisvragen die je in deze beginfase van de analyse moet beantwoorden, zijn:

- Gaat het om zakelijke b2b (business-to-business)-klanten, eindconsumenten (b2c) of beide typen klant?
- Hoeveel klanten heeft de organisatie ongeveer (tientallen, honderden, duizenden of miljoenen)?
- Heeft de organisatie met enkele zeer grote klanten van doen of met klanten die allemaal min of meer gelijk zijn qua omzet? Wat is ongeveer het factuurbedrag of de omzet per klant?

Ook hier is het invullen van deze vragen vrij eenvoudig. ING bijvoorbeeld heeft als bank 38,2 miljoen klanten in meer dan veertig landen. Natuurlijk heeft ING ook b2b-organisaties als relatie, vele honderduizenden wereldwijd, maar het grootste deel van de klanten is b2c. Deze consumenten verschillen niet zo heel erg van elkaar qua omzet. Een verzorgingshuis heeft overigens 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 bedienen. Het aantal klanten van een verzorgingshuis is natuurlijk relatief gering. Een werving- en selectiekantoor heeft ook met beide typen te maken.

Voor aanbieders in de dienstverlening is het dus een complicerende factor dat de gebruiker (bijvoorbeeld patiënt), niet altijd dezelfde partij is als de betaler (de zorgverzekeraar) en dat de beslisser (de huisarts) weer een ander kan zijn. Elk van die partijen zal op het juiste moment met een specifieke boodschap benaderd moeten worden.

Dienstverleningsproces

Een consument doet vaak zelf mee in het dienstverleningsproces. Die participatie kan variëren van nutteloos wachten (bij de NS), gezellig wachten (in een restaurant), 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’. De consument moet vaak zelf meewerken aan de totstandkoming van een proces om feitelijk in staat te zijn dit proces of de achterliggende dienst te kunnen consumeren. Dit is een essentieel kenmerk van het facet dienstverleningsproces. Vooral de vraag welke rol een klant moet spelen in het prosumerschap is van belang. Behandel je de klant standaard of juist specifiek? Hoe merkt de klant dat je specifieke aandacht aan hem besteedt? Welke rol speelt de klant: actief of passief? Vindt de klant een eventuele actieve rol aangenaam? En zo kun je doorgaan met vragen stellen over dit prosumerschap.

Hoewel het dienstverleningsproces van een organisatie vaak vrij moeilijk te analyseren is, moet er worden ingeschat of dit proces veel interactiviteit met de klant kent (veel frontoffice) of juist weinig contact kent (hoofdzakelijk backoffice). In feite vragen wij hier hetzelfde als bij de P van proces.

Relatie

Het vijfde en laatste facet is de relatie tussen de organisatie en de klant. In hoofdstuk 4 bespreken wij de impact van een relatie op de kwaliteitsperceptie van de klant. Welke rol speelt bijvoorbeeld het imago? Ook van belang is het al dan niet kunnen formaliseren van relaties. De centrale vraag die je jezelf moet stellen is hier: is de klant te binden door wetten, regels of gunstige condities? En wat is de invloed van een goede relatie op de kwaliteitsperceptie van mijn klant? Talloze thema's kunnen hier dus een rol spelen.

Van belang is om het volgende te weten:

- Wat is de aard van het contact (eenmalig/jaarlijks/maandelijks/nog frequenter)?
- Kan de klant gemakkelijk weg (vrij) of heeft de klant ‘iets’ getekend (formeel)?
- Switcht de klant frequent (weinig/veel)?

Zo heeft een relatie bij levensverzekeraar Aegon vaak de kenmerken weinig frequent, formeel en weinig switchen. Op zich dus een gemakkelijke klant. Aegon moet alleen klantontevredenheid voorkomen want dat geeft herrie in de anders vrij rustige tent. Albert Heijn daarentegen heeft juist te maken met frequente, vrije klanten die ondanks het feit dat ze makkelijk weg kunnen, vrij loyaal blijven.

Als al deze vragen zijn beantwoord, ontstaat een eerste beeld van de organisatie. Je kunt dat invullen in de basisfiguur. Daarbij kun je er ook voor kiezen deze figuur enkele malen in te vullen wanneer bijvoorbeeld sprake is van totaal verschillende diensten en/of strategische businessunits, met

daarbij geheel verschillende klanten. Zorg in ieder geval dat de uitgangssituatie helder is, zodat je een kapstok hebt om in een later stadium analyses uit te voeren en conclusies te trekken die relevant zijn voor het strategische plan. Misschien kun je ook al de belangrijkste concurrenten kort en bondig omschrijven.

Een andere manier om de eigen activiteiten en de relatie met de klant in kaart te brengen, is het businessmodel Canvas en de daaraan gekoppelde value proposition design-aanpak (zie paragraaf 7.8).

1.5 Definiëring dienstenmarketingmanagement

Voor management hanteren we de volgende definitie:

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

Management

Deze definitie komt dus neer op:

- 1 *Plan*: doelen vaststellen en plannen maken om deze te realiseren.
- 2 *Do*: plannen uitvoeren.
- 3 *Check*: evalueren van de resultaten en nagaan in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald.
- 4 *Act*: nagaan waar en welke verbeteringen nodig zijn en hier actie op ondernemen; aspecten die goed gaan, vasthouden of standaardiseren.

Vaak wordt veel tijd en aandacht besteed aan de eerste twee fasen, maar blijven de derde en vierde fase van de cyclus onderbelicht. Dat wil zeggen: plannen worden wel gemaakt en uitgevoerd, maar niet uitgebreid geëvalueerd en bijgesteld. Daardoor wordt bij het opstellen van nieuwe plannen vaak niet optimaal geprofiteerd van leerervaringen.

De laatste stap is het maken van een juiste inschatting of de diverse managementvormen relevant zijn voor de organisatie. Deze managementvormen vloeien voort uit de basiskenmerken van diensten: ontastbaarheid en het ontbreken van eigendom, vergankelijkheid, heterogeniteit en interactiviteit. De mate waarin een dergelijk kenmerk zich voordoet, bepaalt of een organisatie tijd, geld en moeite moet steken in de managementvorm of juist niet. Als we de begrippen diensten, marketing en management aan elkaar koppelen, ontstaat het begrip 'dienstenmarketingmanagement'. Dit definiëren we als volgt:

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

Diensten-
marketing-
management

Dit begrip staat centraal en daarom kent dit boek een opbouw (zie figuur 1.11) waarin de omgevingsanalyse ruimschoots aan bod komt. Wij proberen omgevingstrends te vertalen naar de impact die deze hebben op de organisatie. Vervolgens besteden we aandacht aan de strategie. Hier komen verschillende strategieën aan bod die uiteindelijk moeten leiden tot een gewenste positionering. In de daaropvolgende hoofdstukken bespreken we vele thema's die nauw samenhangen met de vier basiskennmerken van diensten. Uiteindelijk sluiten we het boek af met een uitleg van het ontwikkelen van serviceconcepten en een opzet voor een dienstenmarketingplan.

FIGUUR 1.11 Dienstenmarketingmanagement als strategisch proces

