

Diensten marketing management

Wouter de Vries jr.
Piet van Helsdingen



Noordhoff Uitgevers



Dienstenmarketingmanagement

Dienstenmarketing- management

Drs. W. de Vries jr.

Drs. P.J.C. van Helsdingen

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Shutterstock

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

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

1 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978 90 01 84312 0

ISBN 978 90 01 76507 1

NUR 802

Woord vooraf

U heeft op dit moment alweer de vijfde druk van het boek *Dienstenmarketing-management* in uw handen. Sinds het verschijnen van de eerste druk is er veel veranderd in de wereld van het dienstverleners.

De geschiedenis van Dienstenmarketing

De eerste druk is in 1994 verschenen onder de naam *Dienstenmarketing*. Het woord internet komt nog niet in dit boek voor. Het geschetste technologische beeld in de eerste druk roept associaties op met een soort stenen tijdperk van dienstverleners. Onze alinea over de invloed van technologische factoren stelt ter afsluiting: *'Alleen al de turbulentie in de technologische omgeving maakt het voorspellen van de toekomst op historische waarnemingen tot een hachelijke zaak.'* Hoe hachelijk het was, blijkt wel uit het feit dat wij in die tijd na enig overleg in het hoofdstuk communicatie de volgende gewaagde voorspelling hebben opgenomen: *'Wij denken dat e-mail kans van slagen heeft'*, niet wetende dat zes jaar later miljoenen e-mails per dag worden verzonden en dat begin 2000 een met e-mail verzonden 'I-love-you-virus' duizenden internationale dienstverleners op kosten jaagt.

In de tweede druk, verschenen in 1997, komt internet al wel voor in hoofdstuk 13 (externe communicatie). Internet bespreken wij in deze druk echter alleen als communicatiemiddel. Dus nog niet als technologie om processen efficiënter en effectiever te laten verlopen, kosten te reduceren, nieuwe diensten te ontwikkelen en/of one-to-one te kunnen communiceren. Woorden en begrippen zoals e-business, e-commerce en gsm komen in de tweede druk ook nog niet voor. Echter, volgens druk twee heeft *'de technologische ontwikkeling haar effect op de factor arbeid niet gemist. Tal van banen zijn verdwenen.'* Het is leuk om te zien dat bijna niemand in die tijd kon voorspellen dat de technologie een motor zou worden voor juist duizenden nieuwe banen en werkgelegenheid. In 1997 stellen wij ook nog *'dat dienstverleners absoluut mensenwerk is en blijft'*!

U voelt het waarschijnlijk al wel aankomen. Wij hebben druk drie ook weer ingrijpend moeten veranderen. Deze derde druk verschijnt in 2001. Een bewogen dienstenjaar. Voor menig dienstverlener is het eerste kwartaal van dat jaar het beste kwartaal, terwijl het laatste kwartaal van dat jaar kan worden gerekend tot de slechtste tot dan toe. Economisch gezien begint bij het uitkomen van deze druk de turbulentie. Dienstverleners wordt steeds meer het werk van IT. Het prosumerschap van diensten krijgt veel aandacht. De duur en intensiteit van de interactie hoeven anno 2000 niet altijd meer afhankelijk te zijn van menselijke dienstverlening. Sterker nog, bij sommige maatschappijen vindt al helemaal geen menselijk contact meer plaats. De basis voor operational excellence wordt bij veel dienstverleners gelegd.

In 2005 is het tijd voor de vierde druk. De periode 2001-2005 zijn woelige jaren geweest. De werkloosheid sloeg weer toe, alhoewel Nederland hier nog gunstig afsteekt ten aanzien van andere landen. Het is in 2005 zelfs enige tijd gedaan met de krapte op de arbeidsmarkt. Er zijn weer genoeg mensen die werk zoeken. Het Verre Oosten komt ook weer opzetten. Een nieuwe term in druk vier is geboren: off-shoring, oftewel *'het plaatsvinden van export van banen'* (naar China, Thailand en India). Er zijn ook nieuwe technologische vindingen die de dienstensector weer (zullen) beïnvloeden: bluetooth zet door in de telecomindustrie. Daarnaast komen

de eerste geluiden over de rfid-chip in de pers. Google is nu het fenomeen. De veranderingen zijn minder fundamenteel dan de jaren hiervoor, maar echt rustig zal de dienstensector wel nooit worden. Wij hebben het ook nodig gevonden meer constructen in het boek op te nemen. In een construct (onderzoeksmodel) staat een 'te verklaren variabele' centraal, die wordt uitgewerkt aan de hand van 'verklarende variabelen'. Zo worden de volgende variabelen in de diverse hoofdstukken verklaard: marktgerichtheid, wachttijdreductie, dienstenstrategieën, switchgedrag, taakkenmerken, kwaliteit van dienstverlening, adoptie van nieuwe technologieën, convenience (gemak) enzovoort. Aan de hand van deze constructen kan iedereen beslissingen nemen om de te verklaren variabele te verbeteren. Wij denken dat het goed is als marketingstudenten hier ook beter in worden getraind; gestructureerd een beslissing nemen in plaats van 'zomaar iets verzinnen'. Tevens zijn de constructen uitermate geschikt om als basis van een scriptie c.q. marktonderzoek te dienen.

En dan nu de vijfde druk. In 2009 ronden wij ons vijfde levenswerk af. Van Helsdingen en de Vries jr. werken nu vijftien jaar samen. Ook in deze druk zijn er nieuwe marketingthema's en nieuwe termen. Wij noemen: NFC (Near Field Communicatie); Blauwe Oceanen, SD-Logic, dynamische en asymmetrische prijsstelling. De term SD-Logic refereert aan de Service Dominante Logica: alles is dienstverlening geworden. Tastbare goederen kunnen zelfs al niet meer worden verkocht zonder ontastbare elementen als: convenience, aftersales en dienstverlening. Helemaal nieuw in deze druk zijn zes nieuwe cases die zich afspelen in volgende markten: Studelta (werving & selectie/uitzendmarkt), Hago (schoonmaakmarkt), Wilgaerden (non-profit/zorgsector), Welke (hypotheekmarkt), Binck (beleggingsmarkt) en BCD Travel (BtB-reismarkt). Wij zijn tevens zo ver gegaan om een groot deel van de praktijkvoorbeelden in de desbetreffende hoofdstukken te linken aan de case. Een student kan dus nu de opdracht krijgen een case uit te werken en daarbij maximaal drie hoofdstukken te bestuderen. Er is wel sprake van voortschrijdend inzicht in de cases want wij stellen ook vragen over theorie uit vorige hoofdstukken.

Onze dank

Ook in deze vijfde druk is in elk hoofdstuk weer een terugkerend blok met de titel '*De visie van*'. In deze druk hebben wij de visies opgenomen van: G. de Vries (Lekkerland), H. Kamp (Algemene Bond voor Uitzendbureaus), R. Frambach (Vrije Universiteit), R. Mulders (Trendview), B. den Engelsens (Twynstra Gudde adviseurs en managers), A. Jonker en M. Laan (Woonzorggroep Wilgaerden), H. Ensing (Lievensberg ziekenhuis), G. Lankhorst (GasTerra), C. de Klerk (SITA Northern Europe Waste Services), N. Hoek (Delta Lloyd), J. van Beusekom (Binck), R. Toet (Climate Neutral Group), J. Kaal (BVH Dienstencommunicatie) en N. Keijser (T-Mobile Netherlands BV).

Daarnaast is er een zestal casussen in dit boek opgenomen. Diverse mensen hebben hier tijd in gestoken en moeite voor gedaan. Onze dank gaat natuurlijk ook naar hen uit: T. van Rossum (Studelta), R. Westerlaken (Hago), M. Laan en A. Montolalu (Woonzorggroep Wilgaerden), M. Keegstra en C. Zwaan (Welke Financiële Diensten), J. Postma (Binck) en P. Buis (BCD Travel).

Langs deze weg willen wij iedereen bedanken voor de inspirerende bijlage.

Een laatste woord van dank gaat uit naar vijf mensen die achter de schermen hard hebben meegeholpen aan deze vijfde druk. Marieke Gierveld en Vincent Diks van Noordhoff Uitgevers bv, bedankt voor de leuke samenwerking. Er wordt af en toe

een boekomslog afgekeurd, maar in het algemeen verloopt alles vriendschappelijk en op een zeer aangename wijze. Daarnaast hebben Kerstin Bonk, Julia Valkova, Judith Veenkamp, Susan Verheijen en Anita Montolalu mooi werk verricht, zoals het meelesen, het bewerken van menig stuk tekst en/of het opstellen van diverse praktijkvoorbeelden en cases. Dat het intensief werk is, blijkt wel uit de namen van onze computerfiles. De map Druk V werd vervangen door DrukVdefinitief. En deze werd weer gecorrigeerd en leefde verder onder de naam DrukVdefdef. Gelukkig is het daarbij gebleven. Bedankt voor al het werk.

Welkom

Een warm woord van welkom is er voor Piet jr. Hij zag het levenslicht in 2008. Natuurlijk is vader Piet zo trots als een pauw op deze jonge Van Helsdingen, maar Piet jr, kan ook geen kwaad doen bij coauteur Wouter: een jr. is volgens hem namelijk altijd een aanwinst voor de maatschappij!

Tot slot

Wij willen deze inleiding beëindigen met een mooie visie. Deze visie luidt:

De klant is de belangrijkste bezoeker van ons huis,
hij is niet van ons afhankelijk,
wij zijn van hem afhankelijk.
Hij is niet een onderbreking van ons werk,
hij is ons doel.
Hij is geen buitenstaander in onze zaak,
hij is een deel daarvan.
Wij doen hem geen gunst als wij hem bedienen,
Hij doet ons een dienst als wij hem mogen bedienen.

Wilt u bij dezen onthouden dat u uw klant geen gunst doet als u hem bedient, maar dat uw klant u een dienst doet als u hem mag bedienen. Voor menig dienstverlener in Nederland is dit wellicht even slikken. Maar denkt u er eens rustig over na en weet dat de volgende klant die binnenloopt het op prijs zal stellen wanneer u hem op deze manier behandelt.

Zomer 2009,

Almere Hout
Amsterdam

Drs. Wouter de Vries jr.
Drs. Piet J. C. van Helsdingen

Inhoud

Woord vooraf 5
Inleiding 13

Deel 1 Begrijpen van waarde 16

Case Studelta 19

- 1 Wat is dienstenmarketingmanagement? 29**
 - 1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement 32
 - 1.2 Wat is een dienst? 34
 - 1.3 Wat is marketing? 42
 - 1.4 De belangrijkste facetten van dienstenmarketingmanagement 55
 - Samenvatting 58
 - Noten hoofdstuk 1 59
 - Begrippenlijst 60
 - Opdrachten 61

- 2 Het basismodel en managementvormen 63**
 - 2.1 Inleiding 65
 - 2.2 Het basismodel nader toegelicht 67
 - 2.3 Het managen van ontastbaarheid 72
 - 2.4 Het managen van vergankelijkheid 83
 - 2.5 Het managen van heterogeniteit 92
 - 2.6 Het managen van interactiviteit 98
 - Samenvatting 106
 - Noten hoofdstuk 2 107
 - Begrippenlijst 108
 - Opdrachten 109

- 3 Het analyseren van de dienstenomgeving 111**
 - 3.1 Inleiding 113
 - 3.2 Trends voorspellen 114
 - 3.3 De macro-omgeving 116
 - 3.4 De dienstenomgeving (meso-omgeving) 131
 - 3.5 De marktomgeving (micro-omgeving) 143
 - 3.6 Het inzichtelijk maken van de omgevingsanalyse 151
 - 3.7 Impact assessment 153
 - Samenvatting 159
 - Noten hoofdstuk 3 160
 - Begrippenlijst 162
 - Opdrachten 163

Deel 2

Het creëren van waarde in dienstverlening 164

Case Hago 167

4 Strategie en organisatie 177

- 4.1 Inleiding 179
- 4.2 Groeistrategie van Ansoff 182
- 4.3 Concurrentiestrategie van Porter 187
- 4.4 Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad 197
- 4.5 De waardeposities van Treacy & Wiersema 203
- 4.6 Radicale innovatie van Kim & Mauborgne 208
- 4.7 De Balanced Scorecard: vertalen van strategie naar uitvoering 210
 - Samenvatting 215
 - Noten hoofdstuk 4 216
 - Begrippenlijst 218
 - Opdrachten 219

5 Kwaliteit en kwaliteitsperceptie 221

- 5.1 Inleiding 224
- 5.2 Vijf invalshoeken van kwaliteit volgens Garvin 226
- 5.3 Perceptie 230
- 5.4 De kwaliteitsperceptie van Grönroos 241
- 5.5 Het meten van kwaliteit 244
- 5.6 Het leveren van kwaliteit 252
 - Samenvatting 258
 - Noten hoofdstuk 5 259
 - Begrippenlijst 261
 - Opdrachten 262

Case Zorghotel Villa Wilgaerden 263

6 De klant 273

- 6.1 Inleiding 276
- 6.2 Fasen in het koopproces van diensten 278
- 6.3 De particuliere klant (BtC) 284
- 6.4 De zakelijke klant (BtB) 298
- 6.5 Segmentatie 307
- 6.6 Van klantwaarde naar cocreatie van waarde 311
 - Samenvatting 317
 - Noten hoofdstuk 6 318
 - Begrippenlijst 320
 - Opdrachten 321

7 Relaties en relatiemarketing 323

- 7.1 Inleiding 325
- 7.2 Wat is een relatie? 327
- 7.3 De relatielevenscyclus en de loyaliteitsladder 337
- 7.4 Voorwaarden voor concurrentievoordeel door een relatie 341
- 7.5 Netwerken 348
- 7.6 Switchgedrag 355
- 7.7 Waardevolle relaties 363
 - Samenvatting 373
 - Noten hoofdstuk 7 375
 - Begrippenlijst 377
 - Opdrachten 378

Deel 3 **Het communiceren en leveren van waarde 380**

Case Welke 383

8 De P van Personeel (en organisatie) 395

- 8.1 Inleiding 397
- 8.2 De Service Profit Chain 398
- 8.3 De interne organisatie 402
- 8.4 Het managen van job involvement 418
- 8.5 De invloed van personeel op het merkbeeld 425
 - Samenvatting 428
 - Noten hoofdstuk 8 429
 - Begrippenlijst 430
 - Opdrachten 431

9 De P van Product (Dienst) 433

- 9.1 Inleiding 435
- 9.2 Het diensten- of serviceconcept 439
- 9.3 De levenscyclus van diensten 445
- 9.4 Merkenbeleid en assortiment 449
- 9.5 Innovatie en adoptie 456
- 9.6 Het adoptieproces 464
 - Samenvatting 469
 - Noten hoofdstuk 9 470
 - Begrippenlijst 471
 - Opdrachten 472

10 De P van Proces 473

- 10.1 Inleiding 475
- 10.2 Het DNA-model 479
- 10.3 Het in kaart brengen van processen 488
- 10.4 Het vergelijken van processen (benchmarking) 494
- 10.5 Het verbeteren van processen (BPR) 498
 - Samenvatting 511
 - Noten hoofdstuk 10 512
 - Begrippenlijst 514
 - Opdrachten 515

Case Binck 516

11 De P van Plaats (Distributie van diensten) 523

- 11.1 Inleiding 525
- 11.2 Multichannel en samengestelde kanalen 528
- 11.3 Multichannelmanagement 534
- 11.4 Distributiestrategieën 538
- 11.5 De locatiekeuze 542
- 11.6 Loyaliteitsprogramma's 557
- 11.7 Het leveren van waarde door distributie 560
 - Samenvatting 561
 - Noten hoofdstuk 11 563
 - Begrippenlijst 564
 - Opdrachten 565

12	De P van Prijs	567
12.1	Inleiding	569
12.2	Type organisatie, prijsdoelstellingen en marketingstrategie	571
12.3	De aanbodzijde	578
12.4	De vraagzijde	596
12.5	Dynamisch prijsbeleid en yieldmanagement	604
12.6	Prijsbeleid en het leveren van waarde	611
	Samenvatting	613
	Noten hoofdstuk 12	614
	Begrippenlijst	615
	Opdrachten	616

Case BCD Travel: de onbekende reisgigant 617

13	De P van Promotie (Externe communicatie)	625
13.1	Inleiding	628
13.2	Het communicatieproces van diensten	632
13.3	Doelstellingen van externe communicatie van diensten	639
13.4	Componenten van de communicatiemix	645
	Samenvatting	667
	Noten hoofdstuk 13	668
	Begrippenlijst	669
	Opdrachten	670

14	Het marketingplan: implementatie	671
14.1	Inleiding	673
14.2	Management summary en schets van de huidige situatie	675
14.3	Omgevingsanalyse: impact	678
14.4	Strategische analyse en keuze	681
14.5	Kwaliteit en relatie	685
14.6	Implementatie van de marketingmix	687
14.7	Kosten en baten	693
14.8	Activiteitenplan	696
14.9	Business cases	697
14.10	Management summary	698

Literatuuroverzicht 699

Over de auteurs 706

Register 707

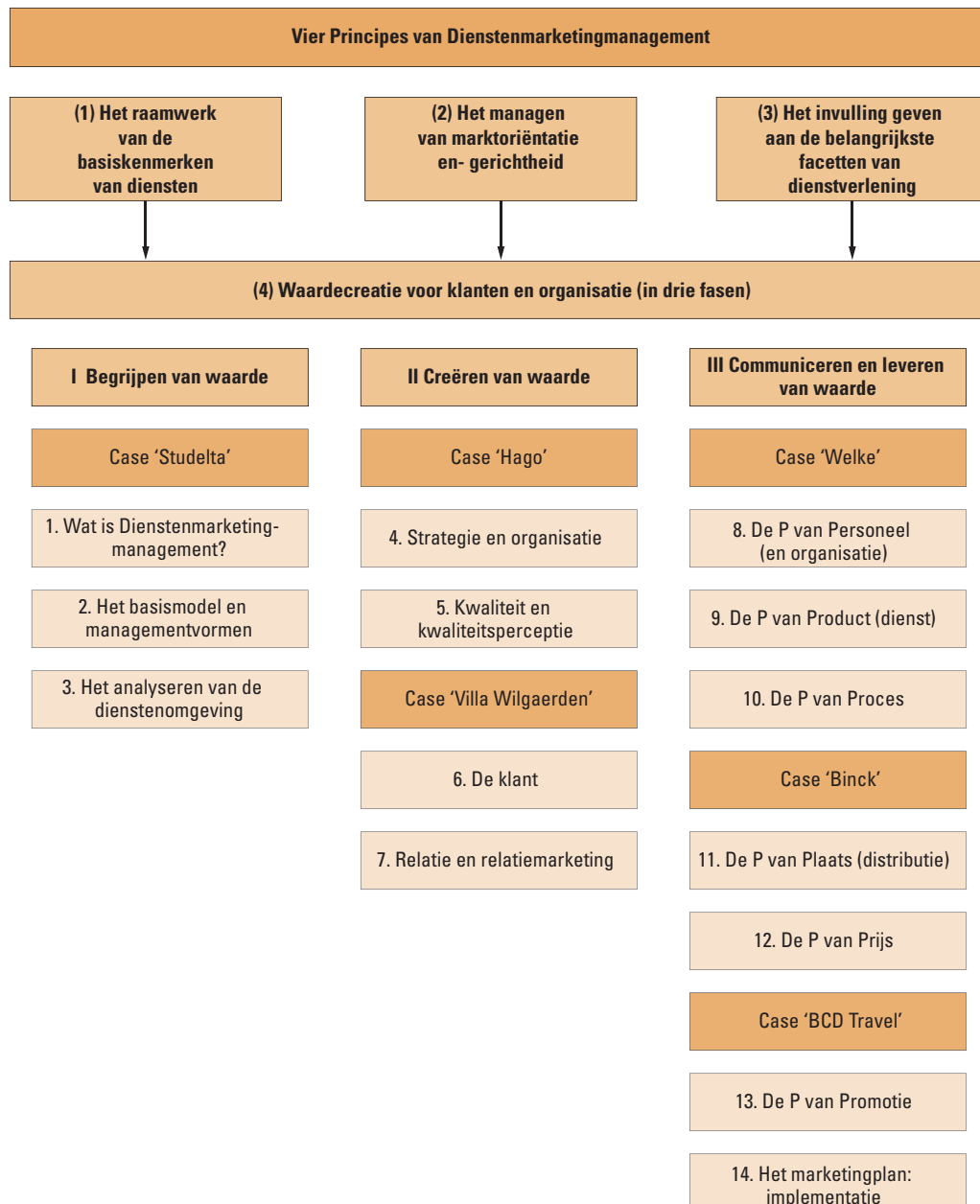
Lijst met afkortingen 714

Inleiding

Organisaties, markten en de maatschappij houden zich steeds meer bezig met het uitwisselen van diensten, dat wil zeggen de toepassing van competenties, kennis en vaardigheden ten behoeve van een andere partij. Tegelijkertijd worden diensten steeds dominanter zichtbaar in de maatschappij. Goed beschouwd draaien hele economieën op diensten. Banken, verzekeraars, uitzendbureaus, schoonmaakbedrijven, catering, ziekenhuizen en onderwijs, het zijn allemaal dienstverleners. Wat hebben al deze bedrijven gemeen? Zonder uitzondering dienen deze organisaties de basiskenmerken van diensten (ontastbaarheid, vergankelijkheid, heterogeniteit en interactieve consumptie) doeltreffend te managen. Zo doeltreffend dat de uitkomsten voor de klant en andere stakeholders van de organisatie voldoende waarde genereren. Daarom bestaat dit boek uit drie delen die alle refereren aan de waarde waar klanten (en andere stakeholders) naar zoeken. Deze vijfde druk gaat uit van een viertal basisprincipes van dienstenmarketingmanagement. Het eerste principe staat al altijd centraal in onze boeken, te weten: het raamwerk van de basiskenmerken. De ontastbaarheid van diensten blijft een strategisch uitgangspunt. Vervolgens gaan wij uit van marktgeoriënteerde en marktgerichte organisaties, die er continu naar streven informatie te verzamelen, te verwerken en te verspreiden. Een derde uitgangspunt in dit boek vormen de basisfacetten van diensten. De vijf basisfacetten (figuur 1.8) omvatten een dienstverlenende organisatie die diensten door middel van dienstverleningsprocessen aan de klant aanbiedt, met wie hij al dan niet een (langdurige) relatie heeft. Deze drie principes ondersteunen het realiseren van (klant)waarde (principe 4). Gedrieën vormen zij als het ware het fundament om waarde te creëren in een maatschappij die wordt gedomineerd door diensten. Het laatste principe is dus de essentie van dienstenmarketingmanagement, namelijk: het creëren van waarde voor de klant. Voor commerciële organisaties geldt bovendien dat ook zij aan het eind van het jaar waarde voor zichzelf en de stakeholders hebben gecreëerd.

Het boek bestaat uit drie delen:

- 1 *Deel 1: Begrijpen van waarde.* Dit deel omvat de eerste drie hoofdstukken en dient te worden gelezen als een verkenning van het vakgebied Dienstenmarketingmanagement. Het omvat een uitwerking van de vier principes en een grondige omgevingsanalyse. De case van Studelta ondersteunt dit deel.
- 2 *Deel 2: Creëren van waarde.* Waarde wordt gecreëerd door invulling te geven aan strategie, kwaliteit, de klant en het invullen van de relatie (hoofdstuk 4 tot en met 7). De cases van Hago en Wilgaerden ondersteunen deze theorieën.
- 3 *Deel 3: Communiceren en leveren van waarde.* Dit gebeurt door middel van de vertaling van de waardecreatie naar de elementen van de marketingmix (hoofdstuk 8 tot en met 14). Voor alle duidelijkheid gaat dit boek dus uit van zes P's, te weten personeel, product, proces, plaats, prijs en promotie. Hoofdstuk 14 sluit dit deel af met een outline hoe een marketingplan moet worden geschreven. Drie cases, Welke, Binck en BCD Travel, ondersteunen hier het leerproces. Dit laatste hoofdstuk is de kroon op al het werk: het Marketingplan. U dient na de bestudering van dit gehele boek in staat te zijn een marketingplan op te stellen en grotendeels in te vullen, zeker voor de zes organisaties die in dit boek centraal staan in de cases. Alleen indien dit lukt, hebben wij met dit boek waarde voor u gecreëerd.

Figuur **Opzet boek**

Dit boek werkt met vragen in de tekst, vragen aan het eind van een hoofdstuk en met cases. Alle cases en de antwoorden op alle vragen kunt u terugvinden op: www.dienstenmarketingmanagement.noordhoff.nl. Op deze site vindt u eveneens een uitgebreide toetsenbank. Studenten hebben de voucher bij dit boek nodig om toegang te krijgen tot deze toetsenbank.

Het boek *Dienstenmarketingmanagement* is door het specifieke vakgebied en de daarbij behorende dienstentheorieën goed te gebruiken als een boek dat:

- aan het begin van een opleiding marketing en management past óf
- eventueel in een derde of vierde jaar als verdieping.

Het argument dat ervoor pleit om het boek aan het begin van de opleiding te positioneren, is de huidige en toekomstige werkgelegenheid in Nederland. Bijna driekwart van de afgestudeerde studenten zal binnen een jaar na afstuderen werkzaam zijn (als manager) in de dienstensector. Waarom valt u in uw opleiding deze studenten dan nog 'lastig' met uitgebreide voorbeelden over boter, shampoo en allerlei schoonmaakmiddelen? Uw student werkt waarschijnlijk over enkele jaren als dienstverlener bij een bank, adviesbureau of als dienstverlenende MKB'er. De afgestudeerde student van morgen werkt met ontastbaarheden en managet daarom de verwachtingen en de perceptie van de klant. Het waarmaken van verwachtingen is dan veel belangrijker dan het ontwikkelen van een verpakking voor het zoveelste kuipje boter.

Het boek *Dienstenmarketingmanagement* kan echter ook later in een studie worden gebruikt, omdat het ons inziens goed aansluit op de grondslagen van marketing. Het boek kan dus prima worden gebruikt na het boek *Grondslagen van de Marketing* van B.J. Verhage en/of *Principe van Marketing* van P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong & F. Broere.

Begrijpen van waarde

1

Case Studelta 19

- 1 Wat is dienstenmarketingmanagement? 29**
- 2 Het basismodel en managementvormen 63**
- 3 Het analyseren van de dienstenomgeving 111**

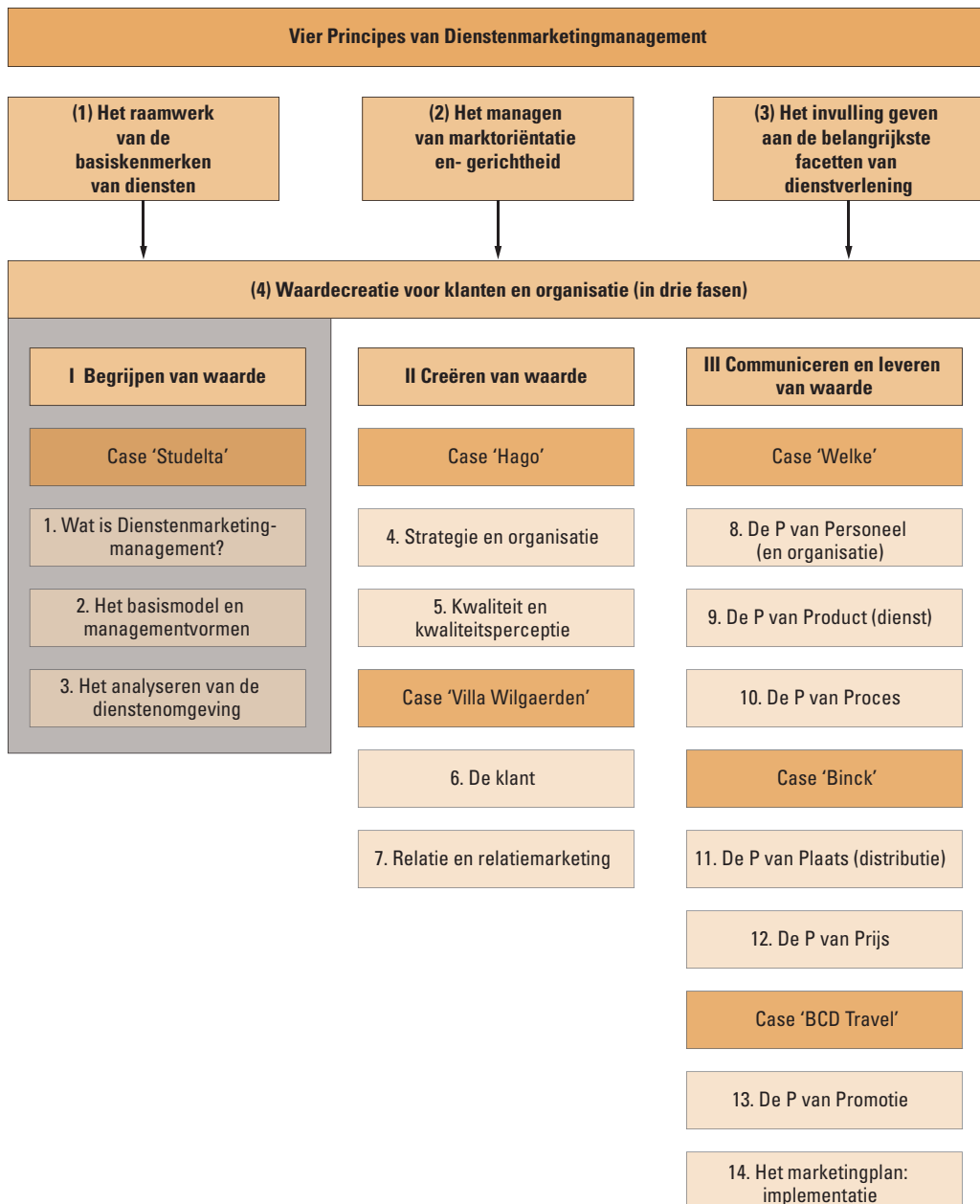
Dit deel omvat de eerste drie hoofdstukken en dient te worden gelezen als een verkenning van het vakgebied Dienstenmarketingmanagement. Het omvat een uitwerking van de vier principes en een grondige omgevingsanalyse.

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

- De basiskenmerken (ontastbaarheid, vergankelijkheid, heterogeniteit en interactieve consumptie). De eventuele samenhang geeft een idee hoe een onderneming waarde in dienstverlening kan begrijpen.
- Marktoriëntatie en -gerichtheid zijn noodzakelijk voor een organisatie om zich elke dag weer te bewijzen. In elke interactie, ook tussen medewerkers, dient de uiteindelijke klant centraal te staan. Bovendien betekent marktgerichtheid dat organisaties hun (toekomstige) concurrenten scherp volgen en begrijpen (maar dus niet noodzakelijkerwijs imiteren).
- Het model van de facetten van dienstverlening (de organisatie, de dienst, de consument/afnemer en het dienstverleningsproces) biedt de dienstverlener een derde aanknopingspunt om de realisatie van waarde te begrijpen.
- Diverse managementvormen voor het succesvol besturen van de basiskenmerken: CRM-management, account- of relatiemanagement, capaciteitsmanagement, yieldmanagement, loyaliteitsmanagement, dissatisfactie- en retentiemanagement.
- Door het maken van een omgevingsanalyse krijgt de dienstverlener antwoord op vragen als: Welke trends doen zich voor in de macro-, diensten- en marktomgeving? Hoe raken deze trends het bedrijf (of bedrijfsonderdeel)? De resultaten van de impactmap komen naar voren bij het ontwikkelen van de ondernemingsstrategie, het marketingplan en de activiteiten die samenhangen met de afzonderlijke marketingmix (de P's).

De case in dit deel (Studelta) geeft praktische invulling aan de drie principes van dienstenmarketingmanagement en de noodzaak om de (externe) omgeving nauwgezet te volgen.

Figuur Deelopening I



Case Studelta

Studelta. 'Als je overal voor gaat, kom je nergens'

Het lijkt een typische uitspraak van Johan Cruijff, maar in werkelijkheid is Thiemo van Rossum aan het woord. 'Als je overal voor gaat, kom je nergens' is namelijk het motto van de recruitmentorganisatie Studelta. Studelta is een jong en vooral zeer dynamisch bedrijf dat als een frisse wind door de nogal wat eenzijdige uitzendbranche waait. Het bedrijf is in 2005 opgericht en richt zich specifiek op het verzorgen van studiegerelateerd werk voor talentvolle studenten. Van Rossum is een van de twee initiatiefnemers en heeft het bedrijf in de laatste fase van zijn studie opgericht. Het idee kwam niet uit de lucht vallen want Van Rossum miste in zijn studententijd de aansluiting tussen theorie en praktijk. 'Studenten hebben daarom soms geen flauw idee wat ze willen, maar ook niet wat ze kunnen. Ik was zelf ook op zoek naar mijn eigen grenzen.'

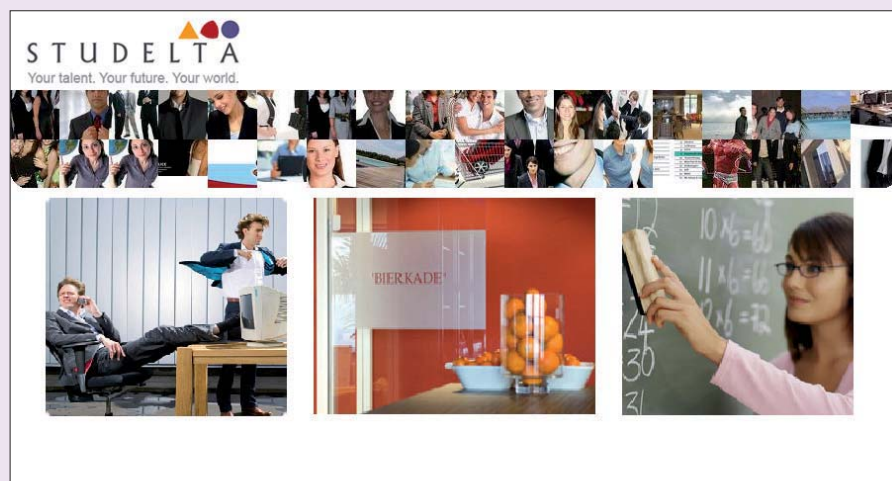
De start

De twee oprichters, Thiemo van Rossum en Joris Hoogenbosch, hebben om te starten een website gemaakt. Dat is tegenwoordig een belangrijk kanaal om de klant te bedienen. Daarnaast zijn zij talloze keren naar universiteiten en hogescholen toegegaan om studenten te enthousiasmeren en te werven. Bij de oprichting was het plan om klein te starten, maar na een half jaar had Studelta al 25 mensen in dienst.

Deze vliegende start had twee oorzaken: ten eerste groeide de Nederlandse economie sterk en ten tweede lag er een juiste strategische beslissing aan ten grondslag. Studelta sprong in het beginjaar in op de behoefte in de zorgsector aan jong talentvol personeel.

Bierkade

Naast de website hadden de twee oprichters een kantoor nodig. Dat eerste pand zat aan de Bierkade in Alkmaar. Volgens Van Rossum een geweldig pand: 'In een gekke bui hebben we daarom bedacht dat elke nieuwe vestiging die werd geopend zich op een bierkade moest bevinden. Dit is helaas niet gelukt, daarom noemen we nu een bepaalde ruimte in het kantoor De Bierkade. Zo hebben we inmiddels een ander hoofdkantoor in Alkmaar, waar ons grand café De Bierkade heet: een plek waar gezellig kan worden gegeten, geborreld en gefeest.'



Figuur **Balans Studelta**

1. Geconsolideerde balans per 31 maart 2008 (na resultaatverdeling).

		31-03-2008		2007		2006
Activa	€	€	€	€	€	€
Vaste activa						
Immateriële vaste activa (1)						
Kosten van ontwikkeling	10.025		73.862		44.415	
Intellectueel eigendom	<u>28.535</u>		<u>13.086</u>		<u>24.296</u>	
		38.560		86.948		68.711
Materiële vaste activa (2)						
Bedrijfsgebouwen en terreinen	102.404		105.855		102.528	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>110.718</u>		<u>130.254</u>		<u>207.557</u>	
		213.122		236.109		310.085
Vlottende activa						
Vorderingen						
Debiteuren (3)	642.740		425.639		199.750	
Overige vorderingen en overlopende activa (4)	<u>851.154</u>		<u>666.486</u>		<u>384.034</u>	
		1.493.894		1.092.125		583.784
Liquide middelen (5)		<u>0</u>		<u>1.413</u>		<u>11.327</u>
Totaal Activa		<u><u>1.745.576</u></u>		<u><u>1.416.595</u></u>		<u><u>973.907</u></u>
		31-03-2008		2007		2006
Passiva	€	€	€	€	€	€
Eigen vermogen						
Groepsvermogen (6)		-97.972		-196.803		-317.269
Aandeel derden		16.456		7.348		-3.836
Achtergestelde leningen (7)						
Lening aandeelhouders		522.235		522.235		522.235
Kortlopende schulden						
Schulden aan kredietinstellingen (8)	339.909		282.493		365.984	
Lening o/g (9)	125.000		225.000		-	
Crediteuren	312.746		159.161		147.416	
Belastingen en premies sociale verzekeringen (10)	125.620		156.824		90.455	
Overige schulden en overlopende passiva (11)	<u>401.582</u>		<u>260.337</u>		<u>168.922</u>	
		<u>1.304.857</u>		<u>1.083.815</u>		<u>772.777</u>
Totaal Passiva		<u><u>1.745.576</u></u>		<u><u>1.416.595</u></u>		<u><u>973.907</u></u>

Drie jaar Studelta

Anno 2008 heeft Studelta ongeveer 100 tot 150 fte's; dit betreffen zowel geplaatste medewerkers bij een klant als medewerkers die de organisatie runnen. Verder heeft Studelta ongeveer 3500 studenten in haar talentenbestand. De omzet bedraagt bijna zes miljoen euro.

Een van de belangrijkste segmenten van Studelta is nog steeds de zorgsector. Hier wordt ongeveer veertig procent van de omzet gegenereerd. Andere belangrijke segmenten zijn: overheid, bank- en verzekeringswezen en overig MKB. Deze segmenten dragen elk ongeveer twintig procent van de omzet bij. Van Rossum waarschuwt nog wel dat deze percentages fluctueren en slechts een momentopname zijn: Studelta blijft natuurlijk reageren op behoefte uit de markt. Dit geldt zowel voor bedrijven als voor de talenten.

De belangrijkste klanten in de zorgsector zijn de ziekenhuizen in Nederland. De belangrijkste overheidsklanten zijn organisaties als Rijkswaterstaat en de KLPD, vooral de uitvoerende diensten. In het segment Banken en het verzekeringswezen mag Studelta dienstverleners als Rabobank, SNS Reaal en ING tot haar klanten rekenen.

Nieuw segment: onderwijs

Op het gebied van product- en klantontwikkeling zit Studelta niet stil. Het nijpende docententekort ontgaat de organisatie niet. Sinds het derde kwartaal van 2008 richt Studelta zich op het onderwijs als nieuw segment, waarbij jonge talenten worden ingezet in het voortgezet onderwijs. Een (bij)baan waar studenten de rest van hun carrière profijt van zullen hebben. 'In de functie van bijvoorbeeld manager kun je de vaardigheden die je in het onderwijs hebt opgedaan inzetten', meent Van Rossum: 'Het werk van een manager kent veel facetten. Vakinhoudelijke kennis is er één van, maar het aanspreken van mensen en het presenteren van ideeën en plannen is minstens even belangrijk. Presenteren, duidelijkheid en leidinggeven, leer je nergens zo goed als in het onderwijs. Als je de middelbare schooljeugd kunt boeien, kun je later zeker je collega's en baas overtuigen.'

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) speelt ook een rol bij de keuze van dit nieuwe segment. 'Nederland heeft een probleem op het gebied van onderwijs. Studelta wil hier graag de schouders onder zetten en zo een constructieve bijdrage leveren aan het oplossen van het lerarentekort.'

Talentmanagement

Bij Studelta worden talenten er al voor de eindstreep van hun studie uitgepikt. Het herkennen van talent is moeilijker dan het op het eerste oog lijkt, want talent gaat verder dan alleen maar het hebben van een hoog IQ. Volgens Van Rossum wordt een talent grofweg gezegd, gekenmerkt door het opleidingsniveau (hbo/wo), de mate van motivatie en gedrevenheid én het bewustzijn van de student. Vooral dit laatste punt is vaak doorslaggevend in de ontwikkeling van talent. De student moet weten waar hij naar toe wil werken. En als hij het niet weet, kan de student hier via Studelta achterkomen. De eigen inbreng van de student is dus noodzakelijk, hoewel Studelta een aardig handje kan helpen in het proces van de persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Protacheren

Door werk aan te bieden dat op het opleidingsniveau van de studenten ligt, kunnen ze ervaring opdoen bij grote en middelgrote ondernemingen, organisaties en

instellingen in heel Nederland. Op die manier kunnen de studenten zich ontwikkelen en worden ze vooruit geholpen. Van Rossum heeft hier zelfs een unieke term voor ontwikkeld: 'protacheren'. De letterlijke vertaling is volgens Van Rossum 'vooruit helpen.' Wanneer je dit woord googlet, krijg je gegarandeerd alleen hits die met Studelta te maken hebben. 'Protacheren' omschrijft ook in één woord krachtig de dienst die Studelta aanbiedt. Doordat Studelta zo vernieuwend is in haar diensten, past zij niet in het hokje 'uitzendbureau'. Studelta doet aan protacheren terwijl de reguliere uitzendbureaus zich bezighouden met detacheren, het wegzetten van werknemers. 'Wij ontwikkelen talent en daarom blijft het talent ons trouw.' Studelta richt zich voornamelijk op derde- en vierdejaars studenten en starters met maximaal twee jaar werkervaring. De focus ligt op de economische en bedrijfskundige studies, maar dit wordt steeds breder waardoor alle studenten bij Studelta terecht kunnen.

De werkvormen die Studelta aanbiedt zijn:

- *Protacheren tijdens je studie.* Hierbij kan een student vanaf het derde jaar van de studie studiegerichte praktijkervaring opdoen. Dit werk is goed te combineren met de studie.
- *Protacheren na je studie.* Wanneer starters niet goed weten wat ze willen, biedt Studelta in vele branches en aansluitend op vele studierichtingen uitdagerende fulltime banen of opdrachten aan. Dit stelt de starter in staat ervaring op te doen bij verschillende werkgevers waardoor de starter zich een beter beeld kan vormen van wat hij echt wil.
- *Werving en Selectie.* Studenten kunnen in de laatste fase van hun studie, of wanneer deze net is afgerond, door middel van een intakegesprek hun ambities en voorkeuren kenbaar maken. Hierna wordt er met Studelta naar een geschikte baan of opdracht gezocht.

Pre-Traineeship

Een unieke werkvorm die Studelta biedt is het Pre-Traineeship. Als Pre-Trainee werk je naast je studie, ongeveer twintig uur per week bij een interessante organisatie. Daarnaast volg je waardevolle trainingen en workshops gericht op je persoonlijke en professionele ontwikkeling. Bij een Pre-Traineeship is de student verzekerd van een jaar werk. Het Pre-Traineeship is in de ogen van Van Rossum de ideale manier om je voor te bereiden op je carrière. 'Al tijdens je studie kun je je in de praktijk oriënteren op de arbeidsmarkt en krijg je de mogelijkheid je versneld te ontwikkelen. Pre-Trainees hebben écht een voorsprong op hun studiegenoten.'

De studenten en starters werken parttime en fulltime. Behalve het Pre-Traineeship zijn de verschillende fulltime en parttime vacatures voor verschillende periodes. Soms gaat het om een tijdelijk project waarbij het dienstverband ophoudt als de opdracht is vervuld. Een andere keer kan het werkzaamheden betreffen met als einddoel een vaste baan. Kansen genoeg.

Vooral in het eerste jaar na de start van je onderneming zie je veel mogelijkheden. In het tweede jaar merkte Van Rossum heel sterk dat Studelta haar focus moest bewaren. 'Je ziet overal kansen en mogelijkheden, maar als je overal voor gaat, dan kom je nergens.' Daarom blijft Studelta trouw aan het concept 'protacheren'. Dat de vestiging nog altijd in Alkmaar zit, is een strategische keuze. Studelta hanteert een organisatie-model waarbij de internetsite een centrale plaats inneemt en het daadwerkelijke pand van minder belang is. Van Rossum: 'Wij doen natuurlijk veel werk buiten de deur. Wij gaan naar de klant toe. Zo vinden intakegesprekken met

studenten op universiteiten en hogescholen plaats.' De meeste locaties zijn vanuit Alkmaar goed bereikbaar. Ondanks dat het kantoor niet de belangrijkste factor is, kleeft er wel een klein nadeel aan de vestiging in Alkmaar. De vestigingsplaats heeft soms een regionale uitstraling op de klant. Om een landelijke uitstraling en dekking te bewerkstelligen, zullen er in de toekomst meer zichtbare locaties bij komen.

Concurrentie

Volgens Thiemo van Rossum wil en kan Studelta niet in het hokje 'uitzendbureau' geplaatst worden. 'Studelta is geen uitzendbureau, maar een ontwikkelings- en recruitmentorganisatie. Studelta heeft niet veel last van concurrentie, ook niet van uitzendbureaus. Zij doen eigenlijk alles wat wij niet doen.'

Toch vist Studelta wel in dezelfde 'studentenvijver' als uitzendbureaus als ASA student, XL Student, Studentenwerk en Studentalent. Op het gebied van werving en selectie hebben zij concurrentie van TalentToday en YER, want ook deze bureaus zijn op zoek naar starters. Daarnaast zijn er bedrijven als Shell die zelf starters werven voor hun eigen traineeship, maar tegelijkertijd opdrachtgever voor Studelta kunnen zijn.

'Gemotiveerde hoogopgeleide studenten zijn gewild. Zelfs als de economie op instorten staat, zal de vraag naar talent blijven bestaan.' Van Rossum gaat er dus van uit dat er zowel in goede als slechte economische tijden van zijn diensten gebruikgemaakt zal worden. Zo zal de ene economische situatie meer nadruk leggen op werving, terwijl andere economische tijden weer meer nadruk leggen op de selectie. Daarnaast vindt Studelta afzet bij zowel grote als kleine bedrijven. Grote bedrijven willen, naast eigen werving, via Studelta extra mensen werven die geschikt zijn. Kleine bedrijven hebben de slagkracht niet om zelf mensen te werven. Anno 2007-2008 neemt de jacht op talent grote vormen aan. De Nyenrode Business University heeft recentelijk zelfs een professor talentmanagement aangesteld. Door de grote vraag naar talent heerst er een krapte op de arbeidsmarkt. 'De groei van Studelta wordt eerder geremd door het tekort aan talent, dan gebrek aan vraag naar talent.'

Tijd

Vooral tijdens de zomerperiode en in de maanden november, december en januari is de vraag naar uitzendkrachten groot. Aan het eind van het jaar hebben veel bedrijven drukke periodes in verband met het (financieel) afsluiten van het jaar en het plannen van de volgende periode. De studenten moeten dan meehelpen aan de incidentele werkzaamheden of juist het gewone werk opvangen. Op de talentmarkt ligt de drukte juist weer in andere maanden. Daar moet Studelta toeslaan in september en oktober, tijdens de start van het nieuwe studiejaar. Dit is voor Studelta het moment dat de meeste aanmeldingen van studenten binnenkomen. Studelta maakt richting haar zakelijke klanten geen gebruik van prijsfluctuaties. 'Voor elke maand geldt hetzelfde tarief. Alleen bij het betreden van een nieuwe markt, kunnen onze prijzen worden aangepast om een plek te veroveren in die markt. Bij het Pre-Traineeship rekent Studelta een voordelig tarief, omdat een traineeship een jaar lang voor vaste inkomsten zorgt.'

Selectie

Voor de diensten van het bedrijf is het van groot belang dat de studenten die Studelta in haar bestand heeft, gemotiveerd zijn. Studenten kunnen zich via de

website www.studelta.nl inschrijven. Na inschrijving volgt een intakegesprek van ongeveer een uur op een universiteit of hogeschool met een talentbeheerder van Studelta. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken naar de motivatie van de student. Dit zorgt voor een hoge(re) drempel waardoor de studenten die alleen maar snel geld willen verdienen niet in het bestand terechtkomen. Er worden vragen gesteld als: wie ben je, wat wil je, waar wil je naartoe en waarom wil je daar naartoe? Bij Studelta ligt het accent niet op de harde factoren. Cijferlijsten zijn dus niet doorslaggevend. Het draait tijdens het gesprek en de selectie voor zeventig procent om de persoonlijkheid van de student en voor slechts dertig procent om kennis. Bij de persoonlijkheid draait het om de missie, de identiteit, de waarden en overtuigingen van het talent. Tot de kennis behoren mogelijkheden en vaardigheden, gedrag en omgeving. Wanneer een student in het bestand van Studelta staat, wordt er gezocht naar passend werk. Hierop volgt dan een gesprek met een mogelijke opdracht- of werkgever. Wanneer beide partijen enthousiast zijn, wordt het talent geplaatst.

Het belang van de persoonlijkheid gaat zo ver bij Studelta dat niet de functie van een medewerker op het visitekaartje staat, maar zijn of haar belangrijkste karaktereigenschap. Zo staat er op een Studelta-visitekaartje de kernwaarde 'eerlijk' en op een ander kaartje 'bevlogen'. Onder het visitekaartje van Van Rossum staat 'zichzelf'. Van Rossum is namelijk altijd zichzelf, of hij nu met directieleden van een bank om de tafel zit of met studenten. Thiemo is en blijft gewoon Thiemo.



Dichtbij studenten

Het is voor Studelta belangrijk om dichtbij de studenten te staan. 'De feeling met de studenten verlies je snel, zonder dat je het doorhebt', aldus Van Rossum. De talentbeheerders hebben de taak om contact te houden met studenten die net uit de collegebanken komen. De manager van talentbeheer stuurt een heel talentbeerteam aan. Zij zijn verantwoordelijk voor de daadwerkelijke koppeling tussen het werk en het talent. Zij leiden het plaatsingsproces en hebben wekelijks telefonisch contact met de geplaatsten. Dit contact is deels inhoudelijk, het richt zich op de dingen waar de student tegen aan kan lopen, maar natuurlijk ook deels sociaal. Deze talentbeheerders komen één keer in de maand fysiek langs bij studenten. Ook moeten alle medewerkers verplicht eens in de zoveel tijd bij een universiteit of een hogeschool langsgaan. Hierdoor wordt bijvoorbeeld duidelijk

dat een Amsterdamse student van een Rotterdamse student verschilt en dat een student van een hogeschool weer andere keuzes maakt dan een student van een universiteit.

Acties

Om feeling met de economische faculteiten te houden, moet je zichtbaar zijn. In het begin waren er ludieke acties, zoals een Smart die in alle universiteiten en hogescholen midden in de aankomsthal werd geplaatst. 'Een kwestie van de juiste mensen aanspreken en we konden het karretje naar binnen rijden.'

Door dit soort acties heeft Studelta zich zichtbaar gemaakt. Maar natuurlijk blijft het aanbieden van interessante functies doorslaggevend. Zolang Studelta dat weet te doen, blijven de talenten komen. Voor hen is werk namelijk een serieuze, studiegerelateerde bijbaan.

Studelta doet niet mee aan landelijke, commerciële carrièredagen, maar wel aan carrièredagen georganiseerd door en voor studenten. Van Rossum ziet dit als kracht. Ook worden er diverse workshops op universiteiten gegeven. Die richten zich vooral op loopbaanoriëntatie.

Studelta zal zelden koud acquireren. Thiemo van Rossum over die werkwijze. 'Bij de oprichting van het bedrijf ontkwamen we hier niet aan, maar nu past het niet meer bij de filosofie van Studelta. Het is ook niet meer nodig. Wij verzenden wel een driemaandelijks nieuwsbrief. Daar zijn wij trots op. Uiteindelijk is de belangrijkste reclame de spontane mond-tot-mond reclame. Het is voor ons van belang dat tevreden klanten goede ervaringen doorvertellen aan potentiële nieuwe klanten. Dat is goud waard!' Van Rossum merkt wel heel duidelijk het verschil tussen de studenten en de opdrachtgevers wanneer het gaat om de manier waarop de naamsbekendheid van Studelta ontstaat. Zo is er bij studenten heel duidelijk een naamsbekendheid van Studelta ontstaan door actieve mond-tot-mondreclame, terwijl dit bij opdrachtgevers veel meer door de verspreiding van de nieuwsbrief ontstaat.

Managementteam

Het managementteam van Studelta bestaat in 2008 uit drie personen. Van Rossum is algemeen directeur en manager van de marketingcommunicatie. Daarnaast stuurt de manager relatiebeheer het commerciële team aan en gaat hij langs bij klanten. Het derde lid van het managementteam is de manager talentbeheer. Zij stuurt het talentbeheerteam aan.

Studelta heeft de organisatievorm waarbij er voor elk segment een specifieke accountmanager is aangesteld. Dit kan worden gerealiseerd op het moment dat een segment een genoeg commerciële omvang heeft of wanneer er voldoende overtuiging is om te investeren in een nieuw segment.

Wetgeving

Een bedrijf als Studelta moet zich houden aan diverse wetgeving. Een regulerende factor waarvan je zou verwachten dat die van invloed is op Studelta is het ontslagrecht waar minister Donner en zijn partij, het CDA zeer actief mee bezig zijn. Het is nog maar de vraag of deze wet wordt ingevoerd, maar Thiemo van Rossum schat de impact laag in.

Ook op sociaal vlak zijn er factoren van invloed op Studelta. Zo vindt de multiculturele samenleving zijn weerslag in het bedrijf. Vooral in het begin was heel duidelijk de vraag van bedrijven naar allochtone werknemers. Dit om de wettelijke verhoudingen in het bedrijf aan te brengen.

Nu merkt Van Rossum dat allochtonen eerder bij Studelta aan durven te kloppen, omdat ze op de website al 'buitenlandse' namen van medewerkers vermeld zien staan. Ook in de manier van omgaan met een carrière merkt Van Rossum verschil. 'Marokkaanse vrouwen zijn bijvoorbeeld ontzettend gedreven.'

Studelta ziet zichzelf als een innovatieve organisatie, die uitgaat van een snel veranderende wereld in de 21^{ste} eeuw. Zo werken ze met de nieuwste technologieën en kunnen potentiële werkgevers kennismaken met talenten door hun video-cv te bekijken op de website van Studelta. Bovendien zet Studelta elk jaar een nieuwe dienst op de markt om voorop te blijven lopen, achtereenvolgens bracht zij de studiegerelateerde bijbaan op de markt, gaf zij vorm aan het Pre-Traineeship en maakte zij mogelijk dat studenten nu al tijdens hun studie kunnen werken in het voortgezet onderwijs.

De grootste omzet van Studelta wordt verkregen via het protacheren. Dit is een gebruikelijke manier van factureren in de dienstensector waarbij de hoogte van de factuur wordt bepaald door het aantal uren. Daarnaast zorgt een verkocht Pre-Traineeship voor een regelmatige inkomstenstroom.

Aan de kostenkant heeft Studelta te maken met vaste kosten en met variabele kosten. Voorbeelden van vaste kosten zijn het interne personeel en de huur van het pand. Variabele kosten zijn bijvoorbeeld de loonkosten van de protacheerders en de marketing- en promotiekosten.

Bedreiging

Specifiek voor deze branche geldt dat de snelle groei van het bedrijf ook een risico met zich meebrengt. Er bestaat namelijk een tijdsperiode tussen de betaling van de protacheerders en de inkomsten die via de opdrachtgever verkregen worden. Hierdoor kan een liquiditeitsprobleem ontstaan. Vooral in het begin heeft Studelta hiermee te maken gehad. Om dit risico zo klein mogelijk te maken, is het van belang dat er een goede spreiding van de opdrachtenportefeuille bestaat. Ook moet er rekening gehouden worden met de 80/20-regel, waarbij een klein aantal bedrijven voor het grootste gedeelte van je inkomsten zorgt. Wanneer je te afhankelijk bent van één of twee grote bedrijven, kan het wegvallen van deze opdrachtgevers je de kop kosten.

Ondanks deze risico's in de omgeving en in het financiële plaatje gaat het Studelta tot nu toe voor de wind. Het doel van Studelta is dé partij worden waar studierend Nederland aan denkt als ze de eerste stap in hun carrière gaan zetten. Dit impliceert meer inschrijvingen en daarmee een groei van het bedrijf.

Het is en blijft een mooie organisatie: Studelta. Het team van Studelta zal nog veel talent aan een mooie werkplek helpen. Vaak zelfs nog voordat de student zelf weet waar hij goed in is. Want dat is waar Studelta goed in is: protacheren.

Vragen

Hierna staat een aantal vragen die betrekking hebben op de theorie die in de hoofdstukken 1, 2 en 3 worden behandeld. Je kunt de vragen beantwoorden met behulp van de hiervoor gegeven informatie. Missende informatie kun je via het internet proberen te achterhalen. De website van Studelta is: www.studelta.nl

- 1
 - a Beargumenteer aan de hand van figuur 1.2 in hoeverre de diensten van Studelta voldoen aan de basiskenmerken van een dienst.
 - b Plaats de dienstverlening van Studelta op het ontastbaarheidscontinuüm van figuur 1.3 en licht toe waarom je die plek gekozen hebt.
- 2
 - a Vul de belangrijkste facetten van dienstverlening zo volledig mogelijk in voor Studelta (figuur 1.8).
 - b Doe dit ook, zo volledig mogelijk, voor een uitzendbureau naar keuze.
 - c Doe dit vervolgens nog een keer voor een Werving & Selectiebureau naar keuze.
- 3
 - a Beargumenteer aan de hand van hoofdstuk 2 welke managementvormen Studelta heeft, of relevant voor Studelta kunnen zijn.
 - b Indien accountmanagement nodig is, hoe ziet dan de ABC-classificatie eruit?
- 4
 - a Is het voor Studelta verstandig om aan yieldmanagement te doen? Beargumenteer of dit wel of niet verstandig is.
 - b Wat zou een alternatief kunnen zijn voor yieldmanagement waarmee de vraag naar talent of het aanbod van talent gemanaged zou kunnen worden.
- 5 Maak een volledige impactanalyse voor Studelta, betrek hierin de macro-omgeving (DRETS), de meso-omgeving en de micro-omgeving.
- 6
 - a Als marketeer geef je graag geld uit aan allerlei P's. Kun je aan de hand van de genoemde P's in hoofdstuk 1 aangeven wat daar ongeveer de kosten van zijn voor Studelta?
 - b Zijn deze kosten volgens jou vast dan wel variabel?
 - c Beargumenteer aan de hand van de bijgevoegde balans of Studelta liquide en solvabel genoeg is. Zoek hiervoor minimaal twee kengetallen op die de liquiditeit en solvabiliteit berekenen.
- 7 Van Rossum beweert dat Studelta vrijwel niets met het ontslagrecht te maken zal krijgen. Klopt deze bewering?
- 8 Werk in een groepje een nieuwe dienst voor Studelta uit. Maak hiervoor een marketingplan waarbij alle P's aan bod komen. Stel iemand aan als manager van het nieuwe idee, maar ook iemand die de kosten en baten in de gaten houdt. Wat is het nieuwe idee en wat levert het Studelta uiteindelijk op?

1

Wat is dienstenmarketingmanagement?

- 1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement**
- 1.2 Wat is een dienst?**
- 1.3 Wat is marketing?**
- 1.4 De belangrijkste facetten van dienstenmarketingmanagement**

Samenvatting

Noten

Begrippenlijst

Opdrachten

Leerdoelen

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

Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

- kunt u deze begrippen definiëren;
- begrijpt u de vier basiskennmerken van diensten;
- kunt u de ontwikkeling van marketing schetsen;
- weet u marketing te definiëren aan de hand van marktgerichtheid;
- kunt u de begrippen menselijke maatdienst, gepersonifieerde maatdienst en standaarddienst toepassen;
- is de essentie van dienstmarketing management voor u bekend.

Openingscasus

Een nijlpaard als huisdier¹

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

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

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

En natuurlijk Ellen. Op de marketingafdeling van de VU wordt ze nog altijd met veel respect *'Blommetje'* genoemd, refererend aan haar achternaam. Ellen is en blijft voor ons bijzonder. We hebben nooit meer een student-assistente gehad die zoveel werk kon verzetten als Ellen. Opgegroeid op een rozenkwekerij in Aalsmeer was het harde werken er bij haar met de papelepel ingegeven. Geen klus was haar te veel. Met haar betoverende glimlach werkte ze voor drie. Een prachtmeid.

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

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

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

Home / bestemmingen / Afrika & Indische Oceaan / Zambia / Kafue National Park / Kafue National Park, Mukambi Safari Lodge

[Toon locatie op kaart](#)

[← vorige accommodatie](#)

Kafue National Park, Mukambi Safari Lodge

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

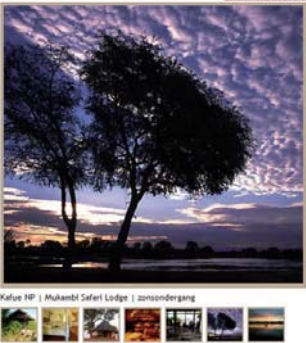
Accommodatie

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

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

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

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



Kafue NP | Mukambi Safari Lodge | zonsopgang

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

Wat een rijtje. Wat een klasse. Bedankt jongens. Bedankt meiden. Het blijft een voorrecht om met al die 'luiwammes' te mogen werken. En dat heeft een andere oud-student ook goed begrepen want Thiemo van Rossum richt een bruisende tent op onder de naam Studelta. De doelgroep van Studelta bent u. Jong, student en waarschijnlijk lui en laks. Pracht talent dus.

1.1 Inleiding in het dienstenmarketingmanagement

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

Dit boek stelt de marketing en het management van diensten centraal. Naast aandacht voor een theoretische invalshoek zullen we ook ingaan op praktische managementtoepassingen van deze snelgroeiende loot aan de 'marketingboom'. Dat het vakgebied dienstenmarketing aan populariteit wint, is niet zo verwonderlijk: een groot deel van de westerse economieën draait immers op grond van de activiteiten van dienstverleners. Zo wordt bijvoorbeeld anno 2009 de belangrijke AEX-beursindex in Nederland opgebouwd uit onder andere de aandelenkoersen van AEGON, Ahold, ING, KPN, Randstad en TNT. Daarnaast zijn de midkap-fondsen Arcadis, BinckBank, Fugro, Imtech, Logica, Ordina, SNS reaal en USG People natuurlijk ook bekende dienstverlenende organisaties die niet alleen nationaal, maar ook internationaal een zekere rol van betekenis spelen.

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

- Nutsbedrijven (elektriciteits-, gas- en waterbedrijven). Voorbeelden: NUON, ENECO, Essent, Gasunie, Tennet.
- Bouw-/installatiebedrijven. Voorbeelden: BAM, Heijmans, Ballast Nedam.
- Handel, detailhandel en horeca. Voorbeelden: McDonald's, Hilton.
- Transport (goederen en informatie). Voorbeelden: KLM Cargo, Burgers Logistics.
- Financiële dienstverlening (bank/verzekering en zakelijke dienstverlening). Voorbeelden: Rabo, ING Bank, TNO, KPMG, Van Lanschot, Ordina.
- Overige, waaronder openbaar bestuur, onderwijs, sport en recreatie, maatschappelijke dienstverlening. Voorbeelden van organisaties in dit segment: FNV, 3VO, Vrije Universiteit, Artis, De Efteling, Consumentenbond.

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

In dit eerste hoofdstuk wordt het domein van dienstenmarketingmanagement bepaald. Om hierin enige duidelijkheid te creëren, bespreken wij de volgende drie

Figuur 1.1 De essentie van dit boek: dienstenmarketingmanagement



kernbegrippen, die weliswaar zeer bekend klinken maar toch vaak onjuist of op verschillende wijze worden geïnterpreteerd:

- 1 diensten
- 2 marketing
- 3 management.

Ad 1 Diensten

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

Ad 2 Marketing

Het tweede begrip dat in dit hoofdstuk centraal staat, is *marketing*. Iedere dienstverlener, klein of groot, dient enige vorm van marketing te bedrijven. De kurk waar onze economie op drijft, is het Midden- en KleinBedrijf (MKB). Miljoenen MKB'ers leggen dagelijks talloze kilometers af om de klant zo goed mogelijk te bedienen. Velen daarvan opereren solo: de zogeheten éénpitters of zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel). Volgens een oeroud Joods spreekwoord zijn deze zzp'ers de gelukkigste ondernemers van Nederland, want in de Joodse traditie wens je iemand veel personeel toe, wanneer je hem alle ellende van de wereld toewenst. Iemand die geen personeel heeft moet dus wel gelukkig zijn. Maar is dit ook zo? Of hebben deze zzp'ers het extra zwaar omdat ze, eenzaam en alleen, moeten vechten tegen de grote(re) dienstverleners. Wij denken dat iedere éénpitter zich kan vinden in beide veronderstellingen, want *elk voordeel heb ook z'n nadeel*. Naast deze honderdduizenden éénpitters kent Nederland ook nog miljoenen mensen die werkzaam zijn als dienstverlener bij kleine, middelgrote of zelfs multinationale organisaties. Het pallet aan dienstverleners is dus zeer kleurrijk.

Wat al deze dienstverleners met elkaar gemeen hebben, is dat zij enige vorm van marketing moeten bedrijven. Met de klant, maar wellicht ook met de eigen medewerker die werkzaam is in een winkel of lokaal kantoor. Communicatie in de vorm van reclame, persoonlijke verkoop, internet, dan wel sponsoruitingen. Zo zal menig medewerker van Essent trots zijn op zijn tent door prestaties van Erben en Sven in

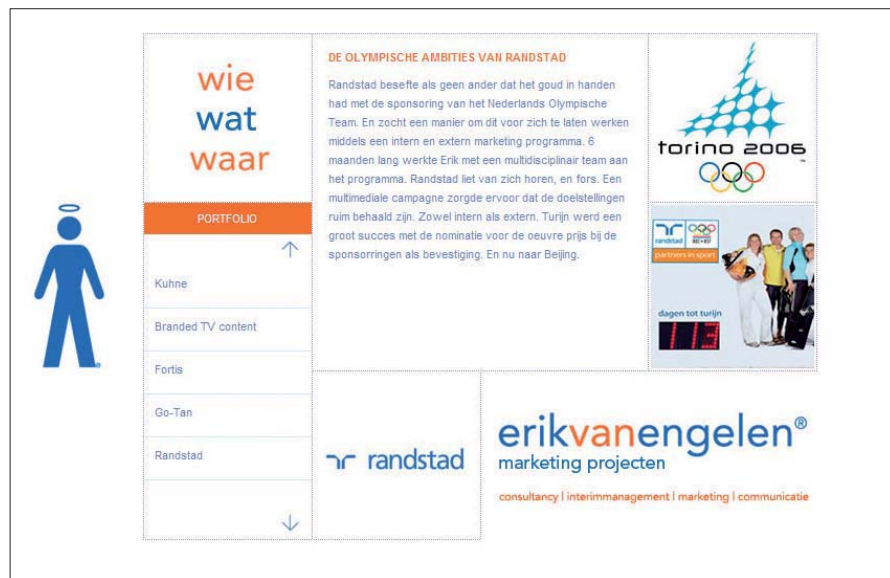
de Essent-cup. Nu geven de rondetijden van, met name Kramer, ook alle reden om zo trots te zijn als een pauw. Ditzelfde geldt natuurlijk voor andere sponsors van sporten, zoals AEGON, DSB, Rabo en TVM. Randstad sponsort zelfs de Olympische Spelen. Wellicht dat de kredietcrisis van 2009 deze budgetten onder druk zal zetten.

Naast deze betaalde vormen van communicatie bestaat er ook communicatie die (bijna) gratis is. Dienstverleners kunnen namelijk ongelooflijk profiteren van publiciteit en nog meer van positieve mond-tot-mondreclame. Publiciteit is bijvoorbeeld te verkrijgen door als spreker op te treden op congressen. Maar ook door vakbladen en nieuwsrubrieken op de hoogte te stellen van uw kunnen en de prestaties van de organisatie. Mond-tot-mond kunt u letterlijk in gang zetten door tevreden klanten aan te sporen hun tevredenheid te delen met anderen. De nieuwe generatie zal zijn heil zoeken in eWOM, wat een afkorting is voor electronic Word-of Mouth. Google, Hyves, LinkedIn, Wikipedia en ga maar door; allemaal nieuwe fenomenen die dienen te worden overwogen in uw marketingmix. Deze nieuwste vormen worden wel aangeduid met de term: Word of Mouse!

Ad 3 Management

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

HR-dienstverlener
Randstad treedt
op als sponsor van
de Nederlandse
Olympische ploeg



Ontastbaarheid

Wat in deze definities opvalt, is dat alle auteurs het begrip *ontastbaarheid* op een of andere manier accentueren. Een dienst is ongrijpbaar, vandaar dat een dienst niet 'op je voet kan vallen'. Daarnaast behoeft er in essentie geen sprake te zijn van een fysieke levering, waardoor het materiële bezit niet toeneemt indien een dienst wordt aangeschaft. Uitgaande van deze omschrijvingen verstaan we in dit boek het volgende onder het begrip dienst:

Diensten

Diensten zijn van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoefte-satisfactie centraal staat en niet materiële bezitsvorming wordt nagestreefd.⁵

1.2 Wat is een dienst?

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

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

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

Adecco: een wereldspeler



Adecco
better work, better life

home | vacatures | kandidaten | opdrachtgevers | adressen | over Adecco | business lines | persberichten | zoeken

Over Adecco
Corporate Social Responsibility
Sponsoring
ISO certificering
VCU certificering
Interne vacatures

Wereldwijd grootste HR dienstverlener

Adecco, de grootste aanbieder van Human Resource Solutions ter wereld, zet al haar expertise in voor passende verbintenissen tussen mensen en bedrijven. Vanuit de overtuiging dat waardevol werk bijdraagt aan de kwaliteit van het leven, toetsen gepassioneerde medewerkers de wensen en mogelijkheden van kandidaten aan specifieke behoeften van internationale en lokale bedrijven en instellingen. Met als resultaat: better work, better life. Naast *uitzendbureau*, is Adecco ook dé organisatie voor onder andere uitzenden, contracting, recruitment & selection, testing solutions, en payroll, waar mogelijk ondersteund door een verscheidenheid aan specifieke HR-services en geavanceerde IT-systemen.

Praktijkvoorbeeld 1.1 Adecco: Wereldwijd grootste HR dienstverlener

De website www.Adecco.nl stelt klip en klaar dat Adecco de grootste aanbieder van Human Resource Solutions ter wereld is. Adecco zet al haar expertise in voor passende verbintenissen tussen mensen en bedrijven. Vanuit de overtuiging dat waardevol werk bijdraagt aan de kwaliteit van het leven, toetsen gepassioneerde medewerkers de wensen en mogelijkheden van kandidaten aan specifieke behoeften van internationale en lokale bedrijven en instellingen. Met als resultaat: better work, better life. Naast *uitzendbureau*, is Adecco ook dé organisatie voor onder andere uitzenden, contracting, recruitment & selection, testing solutions, en payroll, waar mogelijk ondersteund door een verscheidenheid aan specifieke HR-services en geavanceerde IT-systemen.

Adecco stelt: 'Better work, better life' vormt de kern van de langetermijnstrategie. Wij werken samen met onze kandidaten om hen meer uit hun werk en leven te laten halen. Dit doen we door hun vaardigheden te ontwikkelen door middel van trainings- en opleidingsprogramma's, waardoor ze hogere en meer uitdagende functies kunnen vervullen. Daarnaast kunnen wij onze opdrachtgevers beter van dienst zijn, doordat wij ons ervoor inzetten inzicht te krijgen in de unieke eisen van hun bedrijf. Vervolgens brengen wij hen in contact met uitstekende, gemotiveerde kandidaten die over de juiste opleiding beschikken voor hun opdrachten.

In Nederland (hoofdkantoor Utrecht) heeft Adecco ruim 200 vestigingen met meer dan 1 000 medewerkers. Alle vestigingen zijn aangesloten op MAX, een geautomatiseerde, centrale database die klanten en kandidaten snel uitsluitend biedt over een mogelijke match. Daarnaast participeert Adecco in alle belangrijke job boards.

Adecco is dus naast uitzendbureau ook bekend met werving en selectie. Beide takken zijn pure diensten die voldoen aan de basiskennmerken van diensten. Ze zijn duidelijk ontastbaar en relatief snel vergankelijk. Adecco probeert door middel van een interactieve consumptie de directe behoefte van de werkzoekende te vervullen door vacatures te plaatsen op de website en de werkzoekende te helpen in het zoekproces. De productie van de dienst kan pas aanvangen, wanneer er een werkzoekende is. Dat er geen materiële bezitsvorming wordt nagestreefd, is ook duidelijk. Een baan is niet tastbaar. Uitzendbureaus zijn daarom goede voorbeelden van pure diensten met een overwegend ontastbaar karakter. In het ontastbaarheidscontinuüm is deze branche dan ook overwegend links te plaatsen.

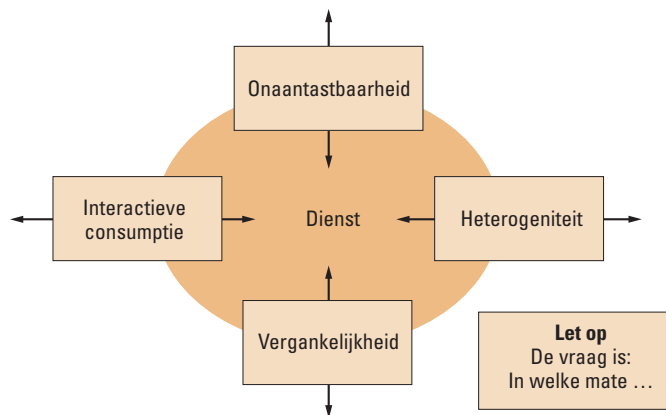
Vier basiskennmerken van diensten

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

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

Deze vier aspecten moeten echter niet als iets absoluuts worden gezien, maar meer als continuüm (zie figuur 1.2). Een dienst is zelden 100% ontastbaar óf totaal heterogeen van kwaliteit. Vandaar dat ook beter kan worden gesproken van de mate waarin een of meer van deze aspecten voorkomen. In de subparagrafen 1.2.1 t/m 1.2.4 belichten wij daarom eerst deze vier basiskennmerken van diensten.

Figuur 1.2 De vier basiskenmerken van diensten



1.2.1 Ontastbaarheid

Ontastbaarheid, het eerste kenmerk van een dienst, is al ter sprake gekomen. Een dienst is een *ervaring of experience* en niet zozeer een ding of een goed. Een dienst is dus van oorsprong ontastbaar. Het ontastbaarheidscontinuüm⁶ (zie figuur 1.3) geeft echter duidelijk aan dat een dienst lang niet altijd 100% ontastbaar is. Er is sprake van een zeker continuüm. Helemaal rechts staan de pure tastbare goederen. Een kruwagen is hier een mooi voorbeeld van. Geen imago, geen financieringsmogelijkheden alleen maar een wiel, twee stangen en een bak. Dat is een kruwagen. Veel goederen schuiven echter al naar links in het continuüm. Zo is duidelijk te zien dat veel van oorsprong tastbare goederen niet meer alleen maar tastbaar zijn maar zelfs duidelijke ontastbare eigenschappen bezitten, zoals service, garantie, aftersales en financiering. Denk maar aan een auto. Of aan een verwarmingsketel waarvoor u 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 geen tastbaar eten, maar 'snel eten'. De nadruk ligt hier duidelijk op zowel het tastbare (de hamburger) als de snelheid waarmee deze wordt verkregen. Het dienstverleningsproces is dus een zeer relevant onderdeel van deze fastfoodsector. Helemaal links staan de van oorsprong pure ontastbare diensten. Dienstverleners doen er echter weer goed aan om eventuele tastbare componenten aan hun diensten toe te voegen. Zo zal menig student met de studie stoppen als het opleidingsinstituut besluit het tastbare diploma af te schaffen.

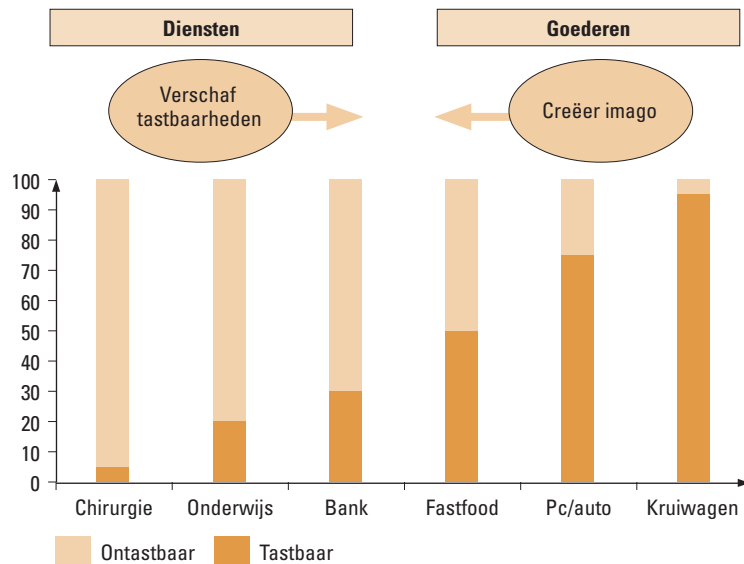
Ervaring
Ontastbaarheidscon-
tinuüm

Mentaal ontastbaar

Naast fysiek ontastbaar zijn diensten vaak ook *mentaal* ontastbaar⁷. Deze mentale ontastbaarheid hangt nauw samen met het beperkte voorstellingsvermogen dat een afnemer heeft over de precieze uitvoering van een dienst. Vooral bij complexe diensten, zoals psychische hulp of een reparatie aan een computer, is menige klant nauwelijks in staat de dienstverlening objectief te beoordelen. Deze mentale onzekerheid resulteert vaak in een gevoel van onzekerheid dat in de dienstenliteratuur wel wordt omschreven met de term *perceived risk*. Wanneer een klant dit risico 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 uitbannen. In paragraaf 2.2 gaan wij hier dieper op in.

Perceived risk

Figuur 1.3 Het onaantastbaarheidscontinuüm van Shostack



1.2.2 Vergankelijkheid

Naarmate de ontastbaarheid toeneemt, zullen de mogelijkheden tot voorraadvorming bij de producent en bezitsvorming bij de consument afnemen. De dienst wordt dan veelal tijdelijk of *vergankelijk*. Het ontastbare karakter en de vereiste deelname van de consument maken 'op voorraad produceren' meestal onmogelijk. Een kapper kan bijvoorbeeld niet met knippen beginnen voordat de klant is gearriveerd. Voor een tandarts, een docent of een maatschappelijk werker geldt hetzelfde. Dit terwijl houdbare goederen zonder noemenswaardige problemen vooraf kunnen worden gemaakt. Viking produceert bijvoorbeeld hartje zomer de nieuwe klapschaats en legt deze zolang op voorraad totdat Koning Winter vraag genereert. Daarom is het streven naar een zo gering mogelijke ongebruikte productiecapaciteit in rustige periodes en/of het minimaliseren van nee-verkopen in drukke periodes karakteriserend voor het *voorraadbeheer* van een vergankelijke dienst. Dat ook hier weer sprake is van een soort continuüm is hopelijk duidelijk, want door de opkomst van ICT is het deels mogelijk geworden de vraag naar diensten op voorraad te zetten. Een voorbeeld hiervan is de virtuele boekhandel www.managementboek.nl, die nu prima in staat is zowel de vraag als het aanbod op korte termijn te managen.

Website www.managementboek.nl: weinig last van vergankelijkheid

managementboek.nl
De beste boekensite voor managers

Uw account  Winkelwagen | Help | Contact

TELEFOON 010-4731397

HOME | TOP 15 JULI | NIEUW | AANBIEDINGEN | VERWACHT | BOEKEN MET RECENSIE | PODCAST | BOEKCOVER

Auteur / Titel / ISBN

Welkom bij Managementboek.nl, de beste boekensite voor managers.

Zoek op hoofdruubriek

Advisering (153)
Algemeen management (1135)
Communicatie (165)
Diversen (451)
Economie (236)
Financieel management (960)
Inkoop en logistiek (109)
Internet, icl, e-commerce (692)
Juridisch (2461)
Leiderschap (384)
Marketing (729)
Naslagwerken en jaarboeken (80)
Non-profit (257)
Organisatiekunde (730)
Personal finance (238)
Personeelsmanagement (838)
Persoonlijke effectiviteit (1112)
Psychologie (144)
Reclame en verkoop (179)
Strategisch management (438)
Verandermanagement (224)
Werk en loopbaan (231)
Woordenboeken (35)

Zoek op extra informatie

Top100 verkopen (100)
Top1000 verkopen (1000)
Aanbieding (67)
Nieuw (1206)
Met recensie (877)
Auteursbijdrage (29)
Lezersrecensie (324)
Top 100 stemmen (79)
Top 100 waardering (62)
Mo3 recensie (225)

SLOW MANAGEMENT

Extra dik zomernummer over kapitalisme



Neem nú een
abonnement...

€ 59,95

(voor 4 edities)

VOOR EEN ABRONNEMENT GAAT U NAAR: WWW.MANAGEMENTBOEK.NL/SLOWMANAGEMENT

Slow Management

De verandermanagementbox

De coachingbox

Bezoek ook computerboek.nl

Speciaal aanbevolen

Leidinggeven aan professionals? Niet doen!

Mathieu Weggeman



Het gaat in 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!' over dienend leiderschap, over de kenmerken en eigenaardigheden van professionals, over hun belangrijkste productiefactor: kennis, over een van hun moeilijkste taken: innoveren en over vakmanschap, meesterschap en altijd maar blijven leren. Mathieu Weggeman heeft inmiddels veel boeken en artikelen geschreven over leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit, innovatie en kennismanagement. Dit boek is de accolade.

Dit boek is Managementboek van het Jaar 2008.

Actuele top 5

- 1  [Effectief tijdbeheer \(tweede herziene druk\)](#)
Ineke Kievit
€ 21,95
- 2  [Commerciële calculaties 1. Theorie + Uitwerkingen - de druk](#)
John Smal
€ 39,95
- 3  [Je kunt me nog meer vertellen!](#)
Piet van der ...

Kwaliteit van een dienst

1.2.3 Heterogeniteit

Het feit dat de mens vaak onderdeel van het dienstverleningsproces is, heeft tot gevolg dat standaardisatie van de dienst niet altijd even eenvoudig is. Dit dilemma ontstaat niet alleen door de consument, maar ook door de dienstverlener zelf. Veel diensten worden namelijk voortgebracht door mensen. Daardoor kunnen per dienstverlener gemakkelijk verschillen optreden. Ook de consument, die eveneens een onderdeel van de dienstverlening is, kan nog roet in het eten gooien van de dienstverlener die streeft naar gelijke diensten en dienstverlening. Heterogeniteit ontstaat volgens Zeithaml & Bitner dan ook voornamelijk door: 'the result of human interaction, between and among employees and customers'.⁸ De gehele materie van heterogeniteit wordt nog complexer, wanneer rekening wordt gehouden met het feit dat een consument bij de beoordeling van bijvoorbeeld de kwaliteit van een dienst zowel *objectieve criteria* als *subjectieve motieven* kan en zal hanteren. Het gaat hier namelijk om meer dan alleen maar technische prestaties. De een vindt de bediening in een restaurant bijvoorbeeld goed, terwijl de ander er juist over klaagt. Een subjectieve factor als eetlust kan tijdens de beoordeling van een restaurant een duidelijke rol van betekenis spelen. Immers, geduld en trek verdragen elkaar slecht.

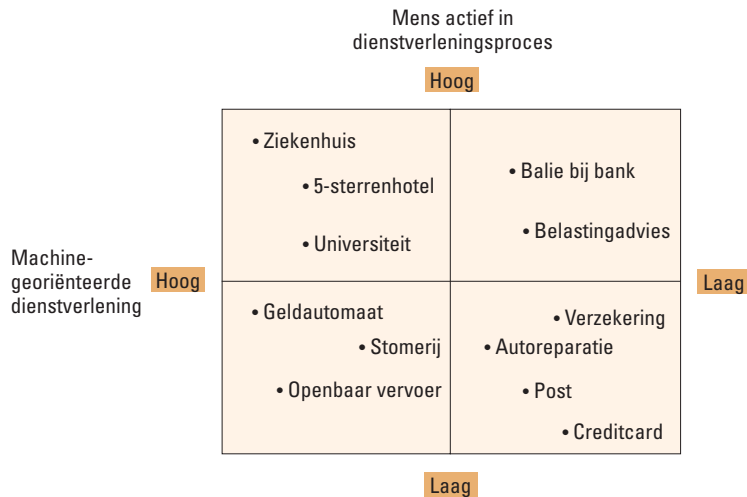
1.2.4 Interactieve consumptie

Tijdens het tot stand komen van een dienst is, gezien het vergankelijke karakter ervan, een zekere *medewerking van de consument* veelal een vereiste. Zonder dit te beseffen werkt menige Nederlander dagelijks mee bij het voortbrengen van tientallen diensten, terwijl zijn inzet ten aanzien van de productie van tastbare goederen minimaal is. Zo weet de doorsnee consument bijvoorbeeld nauwelijks wie de makers zijn van dagelijks gebruikte artikelen als tandpasta, afwasmiddel of de plastic vuilniszak. Maar naarmate het ontastbare karakter toeneemt, zullen naam en

Service encounter

adres van vele dienstverleners bij de gebruiker bekend zijn (bank, kapper, tandarts, horeca, enz.), of sterker nog: de gebruiker van een dienst kent de verlener van deze diensten persoonlijk. In veel gevallen kan de productie van een dienst namelijk pas aanvangen wanneer de consument in persoon aanwezig is. Dit contact wordt in de door ons gegeven definitie omschreven met het begrip *interactieve consumptie*. In andere literatuur worden hiervoor echter ook wel de begrippen *onscheidbaarheid* en/of *service encounter* gebruikt.

Figuur 1.4 De mate van interactieve consumptie volgens Lovelock



Het grote scala aan diensten zorgt ervoor dat niet alle diensten over dezelfde kam zijn te scheren. Diensten zijn niet in dezelfde mate ontastbaar, waardoor de interactiviteit ook sterk kan verschillen (zie figuur 1.4). Zo kunnen diensten bijvoorbeeld verschillen in de mate waarin ze *equipment based* (voornamelijk machinegeoriënteerd) of *people based* (voornamelijk mensgeoriënteerd) zijn.⁹ De geldautomaat is een mooi voorbeeld van een machinegeoriënteerde dienstverlening, terwijl een bezoek aan de balie van een bank een voorbeeld is van mensgeoriënteerde dienstverlening. Dit bezoek aan de balie kent natuurlijk niet alleen maar voordelen (vriendelijkheid, een praatje, begrip), maar mogelijk ook nadelen (het praatje met uw voorganger duurt wel erg lang, de medewerker heeft een slecht humeur).

Equipment based
People based

Recruitment kan ook op deze manier worden ingedeeld. Zo zijn er recruiters die alles afdoen via een website. Er komt geen mens aan te pas. Puur equipment based. Dit kan zeker voordelen hebben want de kostprijs per kandidaat ligt waarschijnlijk vrij laag. Het recruitmentbureau ontvangt hier ook enkele duizenden euro's per kandidaat. Een andere people based vorm is recruitment op basis van assessments waar de kandidaat gesprekken aangaat met diverse mensen waaronder wellicht ook een psycholoog. De kosten van een dergelijke selectie liggen natuurlijk veel hoger. De vergoeding voor de recruiter kan hier oplopen tot bijvoorbeeld een jaarsalaris van de kandidaat.

Aan de hand van figuur 1.4 is het mogelijk te komen tot bijvoorbeeld innovatie van dienstverlening. Elk management kan zich 'tijdens een sessie op de hei' afvragen welke mogelijkheden er zijn om hun eigen diensten en dienstverlening, die is geclassificeerd in bijvoorbeeld het kwadrant linksonder, te verschuiven naar

rechtsonder. Of juist naar linksboven. 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 elders 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.

Prosumer

Interactieve consumptie betekent in dit boek niet alleen een betrokkenheid van de consument bij de totstandkoming van de dienst, maar ook dat de consument zicht heeft op het tot stand komen van de dienst en het daarbij behorende dienstverleningsproces. In dit kader wordt de klant gezien als een prosumer¹⁰ (zie ook subparagraaf 2.6.1). De klant is naast consument ook een beetje producent van de dienst. Dit is vooral goed waarneembaar bij dienstverlening via internet. Om bij Otto of Wehkamp iets te kunnen bestellen, is een bepaalde vaardigheid met een computer vereist. De klant moet ook eerst een aantal gegevens invoeren alvorens de spullen kunnen worden besteld. Productie gaat hier voor consumptie.

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

Leestips

- Grönroos, Christian (2001). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*. John Wiley.
- Lovelock, Christopher H. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. Prentice Hall International Editions.
- Vries, Wouter de & Dekker, Niels (2006). *Strategie voor Dienstverleners*, Wolters-Noordhoff.
- Zeithaml, Valerie & Bitner, Mary Jo (2005). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. Irwin-McGraw-Hill.

Praktijkvoorbeeld 1.2 De opkomst van de uitzendbranche¹¹

Na de oorlog was het verboden om uitzendwerk aan te bieden en gebeurde dat alleen in een illegaal circuit. Begin jaren '70 wordt het gelegaliseerd en in 1973 is de eerste uitzend-cao gesloten. Deze cao van 1973 functioneerde vooral als legitimering van de toen al bestaande arbeidsomstandigheden. De vakbond was in die tijd zwaar verdeeld over de benadering van het uitzendwezen. Alleen de dienstenbond was voorstander van de cao, de rest van de FNV was tegen. Onder invloed van de economische recessie wordt eind jaren '70 in Nederland steeds meer overgenomen van het Amerikaanse arbeidsbeleid van 'high labour market flexibility'. In de jaren '80 is er een groeiende acceptatie van een 'dual labour market', met naast vaste ook tijdelijke banen. Aanvankelijk probeert de overheid zelf het uitzendwerk te regelen. Dan begint de snelle opkomst van de uitzendbureaus, met een absolute 'boom' in 1990. In 1999 vindt een belangrijke regulering plaats in de vorm van de Flexwet. Deze wet moet werkgevers meer flexibiliteit bieden en tegelijkertijd de uitzendwerkers enige 'security' bieden. Inzicht in deze Flexwet is voor iedereen die zich bezighoudt met deze markt een must.

1.3 Wat is marketing?

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

- de geschiedenis van marketing (subparagraaf 1.3.1);
- verschillende vormen van marketing (subparagraaf 1.3.2);
- wat níét onder marketing wordt verstaan (nietes) (subparagraaf 1.3.3);
- wat in dit boek wél onder marketing wordt verstaan (welles) (subparagraaf 1.3.4).

1.3.1 De geschiedenis van marketing

Om inzicht te verkrijgen in het vakgebied marketing is enige kennis van de ontstaansgeschiedenis wenselijk.

Production concept

Vóór 1930 overheersten productie- en productgeoriënteerde managementfilosofieën. Eind negentiende en begin twintigste eeuw had de gemiddelde manager hierin veel vertrouwen. De focus lag in die tijd op het productieproces en het fysieke product, en niet op de (potentiële) afnemers van het product. Dit was mogelijk doordat vraagbarrières ontbraken. Tegenover de opkomende massaproductie stond een zeker zo snel groeiende vraag naar die producten. Die groei in de vraag was onder meer het gevolg van verbeterde transportmogelijkheden. Behalve de focus op productieprocessen en producten werd in deze periode veel aandacht besteed aan de distributie van die producten. Kenmerkend voor het *production concept* is het vergroten van de productiecapaciteit en het verbeteren van de efficiency én distributie. Enige vorm van marketing was in deze tijd nog nauwelijks aanwezig, omdat de producent steeds kon uitgaan van het credo: 'een goed product verkoopt zichzelf'. De vraag was immers zo groot.

Selling concept

Tussen 1930 en 1950 is het *selling concept* de heersende managementfilosofie. Door het ontstaan van vraagbarrières op diverse markten neemt de aandacht voor het verkopen van het product toe. In het *selling concept* ligt de nadruk op het verhogen van de afzet. Nieuwe(re) producten of diensten worden in deze jaren voornamelijk op verkoopbaarheid ontworpen en nog niet zozeer om aan de wensen en verlangens van de afnemer te voldoen. Tot 1950 beslist de leverancier in feite over de beschikbaarheid en de bruikbaarheid van producten. Van echte dienstverlening is in deze tijd nog nauwelijks sprake.

Marketingconceptie

De concepten uit het begin van de marketinggeschiedenis richten zich dus alle op het voortstuwingsproces van producent naar consument. Aangezien de klant in die tijd nog niet centraal staat in het denken, kan er dus nog niet echt van marketing worden gesproken. Rond 1950 verandert dit. De *marketingconceptie* als managementfilosofie wordt door enkele organisaties geadopteerd. Het is een beginvorm van marketing zoals wij die vandaag de dag kennen. Organisaties gaan 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 richt – wordt belangrijk. Het product of de dienst wordt voortaan afgestemd op de wensen en verlangens van de afnemer. In de marketingconceptie schuift de focus weg van het product, en wordt de ruil of ruiltransactie belangrijk.

**Maatschappelijk
Verantwoord
Ondernemen (MVO)**

De 'klassieke' marketingconceptie evolueert na 1950 sterk. Het marketing-speelveld omvat steeds meer. Beslissingen op het gebied van inkoop, logistiek en productontwikkeling worden hier nu ook in meegenomen. Het *societal marketing concept* voegt aan de kortetermijndoelen, zoals klanttevredenheid, ook nog het langetermijndenken toe in de vorm van het streven naar *long run consumer and public welfare*. Organisaties dienen zich niet langer meer te 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*. Deze sociale doelen lijken aan het begin van de eenentwintigste eeuw weer aan belang te winnen, wanneer bedrijven zich willen gaan profileren als maatschappelijk verantwoord. Corporate Social Responsibility (CSR) of, in het Nederlands, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)* krijgt veel aandacht in de vakbladen.

**Verdedigbare
concurrentievoordelen**

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. Leveranciers, distribuanten, afnemers, het algemene publiek, potentiële werknemers en kapitaalverschaffers zijn voorbeelden van belangengroepen buiten de organisatie. Daartoe neemt de organisatie zelf het initiatief. In feite is dit de ontwikkeling naar een nog proactievare vorm van ondernemerschap.

Echter het bereiken van een verdedigbaar concurrentievoordeel wordt in de jaren negentig steeds moeilijker. Dienstverleners bestrijken steeds vaker de gehele markt met een brede dienstenportfolio. Dienstverleners worden overgenomen. In 2008 verdwijnt ABN AMRO van de Nederlandse beurs en gaat deels op in Fortis. Ook Randstad zit niet stil (zie praktijkvoorbeeld 1.3). Het gat in de markt lijkt nauwelijks meer te vinden. Het strategische denken ontwikkelt zich van marktpositionering naar vraagstukken op het gebied van kernvaardigheden en radicale innovaties. Hoofdstuk 4 geeft van deze ontwikkelingen in het strategische denken een duidelijk overzicht.

Praktijkvoorbeeld 1.3 Randstad neemt branchegenoot Vedior over¹²

Door de overname van Vedior door Randstad ontstaat het één na grootste uitzendbureau ter wereld. Randstad betaalt 3,51 miljard euro aan de aandeelhouders en kan zo concurrent Vedior inlijven. Het nieuwe concern krijgt volgens Randstad een leidende positie in Europa en wordt de nummer één in India. Deze investering moet natuurlijk worden terugverdiend. Randstad denkt fors op de kosten te kunnen besparen door deze samenwerking. Er is volgens Randstad duidelijk sprake van synergievoordelen.

Na de eerste overnamegeruchten maakte het aandeel Vedior in één ochtend een koerssprong van ruim twintig procent. Kort daarna werd de handel stilgelegd door beurswaakhond Autoriteit Financiële Markten (AFM). Door de overname ontstaat een uitzendorganisatie met een gecombineerde omzet van 17 miljard euro. Alleen de Zwitserse concurrent Adecco is groter. De bedrijven verwachten niet dat de overname zal leiden tot gedwongen ontslagen. De overname moet nog wel goedgekeurd worden door de mededingingsautoriteiten, waaronder de AFM. Randstad-topman Ben Noteboom verwacht echter niet dat de overname daardoor zal stuklopen. In Nederland hebben Randstad en Vedior een marktaandeel van 44 procent. 'Het is de vraag of de mededingingsautoriteit dat accepteert', zegt Sandra Hendriks van CNV Dienstenbond.

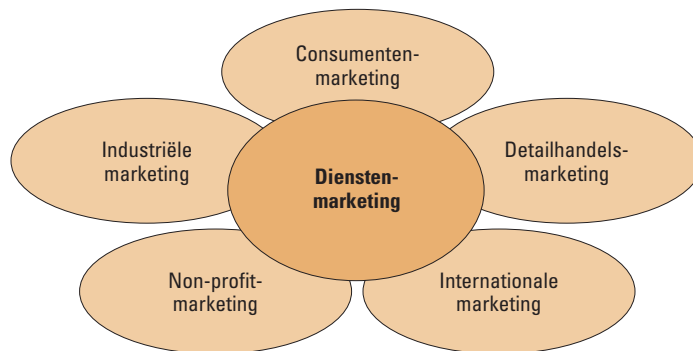
1.3.2 Verschillende vormen van marketing

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

De laatste dertig jaar heeft het vak echter vertakkingen gekregen in allerlei richtingen, die zich specifiek(er) lijken te richten op bepaalde kenmerken van organisaties, consumenten en/of producten. Zo blijft marketing niet alleen beperkt tot organisaties die streven naar winstmaximalisatie, maar ontstaan er ook richtingen die zich specialiseren in de marketing van ideeën (*social marketing*), de marketing van de organisatie in relatie tot de maatschappij (*societal marketing*) en de marketing van niet-winstgeoriënteerde organisaties (*non-profitmarketing*). Daarnaast ontstaan nieuwe, aparte vakken (zie figuur 1.5), zoals:

- 1 industriële marketing;
- 2 detailhandelsmarketing ofwel retailmarketing;
- 3 non-profitmarketing;
- 4 internationale marketing;
- 5 dienstenmarketing.

Figuur 1.5 Diverse vormen van marketing



Ad 1 Industriële marketing

Industriële marketing wordt ook wel *businessmarketing* (B2B of BtB) of *organisatiemarketing* genoemd. In tegenstelling tot consumentenmarketing zijn de marketingactiviteiten niet gericht op particulieren, maar op andere organisaties en bedrijven. Rationele aankoopbeslissingen, vaak gecombineerd met maatwerk, typische prijssituaties en een grote variëteit en flexibiliteit in het eigen aanbod, zijn elementen waarvoor een aparte marketingaanpak is vereist. Het kenmerk van industriële marketing is het feit dat de vraag een afgeleide vraag is, wat wil zeggen dat de vraag naar industriële goederen afhankelijk is van de vraag naar consumentenartikelen. Het is daarom voor een marketeer essentieel om inzicht te verkrijgen in het type klant. Zijn de klanten B2B of B2C? Of dien ik beide type klanten te bedienen en te benaderen? Een voorbeeld van zowel BtB als BtC is de uitzendbranche, of de markt van werving & selectie. Deze sector richt zich op bedrijven

Businessmarketing
(B2B of BtB)

Ook de website van Rabobank maakt melding van het MVO-streven van de bank

The screenshot shows the Rabobank website interface. At the top, there is a search bar and navigation links for 'Private Banking', 'Particulieren', and 'Bedrijven'. Below this, the 'Rabobank Almere' section is visible, including a 'Loggen' link. A main navigation bar contains 'Home', 'Internetbankieren', 'Over ons', 'Uw situatie', 'Producten', and 'Contact'. The main content area features a banner for the 'HERMAN WIJFFELS INNOVATIEPRIJS 2008' with a 'WIN € 50.000' prize. Below the banner, there is a search box for 'Bekijk de genomineerden'. The text below the banner discusses the bank's commitment to social responsibility and community involvement. On the right side, there are sections for 'Vestigingen' (branches) and 'Tips' (advice). At the bottom, there is a section for 'Adviesgesprek aanvragen' (requesting advice) and a 'Dichtbij' (nearby) section with a photo of a man and a woman.

Midden in de samenleving

Staat u liever midden in de samenleving dan op een voetstuk? Dan is Rabobank Private Banking iets voor u.

Van en voor mensen

De Rabobank is al ruim honderd jaar een coöperatieve bank. Van en voor ondernemende mensen. Bijzonder hieraan is het lidmaatschap, waardoor u invloed heeft op het beleid van uw Rabobank. Hierdoor kunnen wij ons sterker dan andere banken richten op de maatschappelijke en lokale betrokkenheid. Daarom wil Rabobank Private Banking u en uw omgeving graag leren kennen. Want alleen dan zijn wij in staat om u optimaal van dienst te zijn.

Maatschappelijk verantwoord

We zijn ervan overtuigd dat er een gezonde balans moet bestaan tussen de economische, sociale en ecologische effecten van onze bankactiviteiten. Door een hoge maatschappelijke verantwoordelijkheid na te streven, levert onze organisatie een bijdrage aan een groeiende welvaart en een betera leefomgeving.

Elkaar helpen

Samenwerking loopt als een rode draad door de geschiedenis van de Rabobank. Samenwerking tussen mensen, maar ook tussen vestigingen die hun krachten bundelen en tussen gespecialiseerde bedrijfssonderdelen die hun kennis samenbrengen. En dat is nu ook precies wat u van ons mag verwachten. 'Samen bereik je meer dan alleen'.

Adviesgesprek aanvragen

Dichtbij

U zoekt een bank die midden in de samenleving staat? Dan zijn wij de Private Bank voor u.

> Maak nu een afspraak met de accountmanager

Vestigingen

> Zoek het adres en telefoonnummer van uw eigen Rabobank

Tips

> Lees meer over duurzaam bankieren

Hockeyuitslagen Beijng gratis op uw mobiel

waar de uitzendkrachten werkzaam zijn. De vraag naar uitzendkrachten (kandidaten) door bedrijven is te zien als een BtB-vraag. Vaak vliegt de uitzendkracht er als eerste uit of wordt, indien de economie juist aantrekt, als eerste aangenomen. De uitzendbranche reageert daarom relatief snel op afvlakking c.q. opleving van de economie. Vandaar dat deze sector wel de bijnaam heeft 'de barometer van de economische conjunctuur'. Echter, de dienst uitzenden en/of werving- & selectie is niets zonder de uitzendkracht en/of de kandidaat. Deze wordt vaak door de organisaties als mens of individu benaderd en aangesproken. Deze aanpak typeert zich meer als B2C.

Detailhandelsmarketing

Ad 2 Detailhandelsmarketing ofwel retailmarketing

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

Non-profitmarketing

Ad 3 Non-profitmarketing

Non-profitmarketing is oorspronkelijk ontstaan vanuit het politieke circuit in Amerika, met het presenteren van presidentskandidaten. Een verbreding ook naar de vakgebieden public relations en public affairs was het gevolg. De ontwikkeling van

communicatie als apart vakgebied, ook op de universiteiten, en de uitbreiding van het begrip afnemer tot belangengroepen met vaak tegengestelde belangen, zijn het werkerterrein van deze marketingvorm. Zoals de naam al zegt, streven non-profitorganisaties met hun bestaan andere doelen dan winst na. Ze maken soms wel winst, maar het is niet hun reden van bestaan. In Nederland bedrijven vele organisaties non-profitmarketing. Voorbeelden van dergelijke organisaties zijn: waterschappen, woningbouwcorporaties, charitatieve instellingen, en ziekenhuizen.

Ad 4 *Internationale marketing*

Voortschrijdende internationalisatie en praktische belemmeringen in het opereren in het buitenland zijn de basis van het vak *internationale marketing*. Ontwikkelingen, zowel in afzet als in productie van derdewereldlanden en het Verre Oosten, zijn elementen waardoor het marketingvak zich ook hiermee specifiek gaat bezighouden. 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.

Internationale marketing

Praktijkvoorbeeld 1.4 Mercuri Urval: actief in vele landen

Mercuri Urval is in 1967 opgericht in Zweden en autonoom gegroeid tot een belangrijk internationaal adviesbureau op het gebied van werving & selectie met meer dan 800 medewerkers in 22 landen. Mercuri Urval is niet beursgenoteerd en behoeft daarom niet toe te geven aan eventuele kortetermijndoelstellingen van aandeelhouders. Dit zorgt ervoor dat zij een stabiele speler in deze internationale markt zijn.

Mercuri Urval heeft volgens eigen zeggen onderscheidende en effectieve methodieken ontwikkeld om haar klanten in staat te stellen de kwaliteiten van hun mensen te optimaliseren. Dit wordt ondersteund door hoogwaardige kennis en instrumenten die in de loop van jarenlange praktijkervaring zijn ontwikkeld en verfijnd. Mercuri Urval selecteert en ontwikkelt mensen die passen bij de strategische behoeften van onze klanten. Samen met u identificeren, ontwikkelen en verwerven zij de kwaliteiten die de klant nodig heeft om uw strategie effectief te laten zijn.

Mercuri Urval beoordeelt jaarlijks meer dan 50 000 mensen (B2C) voor 5 000 klanten (B2B) wereldwijd. De B2B-klanten variëren van multinationals tot lokale familiebedrijven en van start-ups tot overheidsorganisaties.

In al deze landen deelt Mercuri Urval de fundamentele Mercuri Urval-waarden: integriteit, professionaliteit en een passie voor het succes van onze klanten. Het doel is meer te zijn dan een partner voor het bereiken van buitengewone resultaten. Ze willen daarnaast ook mensen zijn om aangenaam zaken mee te doen.

Ad 5 *Dienstenmarketing*

Centraal in het vak *Dienstenmarketing* staan de vier basiskennmerken 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, ook actief gestimuleerd door de overheden, de verschuiving van productie-eenheden (al veel eerder ingezet overigens) naar lagelonenlanden, gekoppeld aan de internationalisatie, geven hiertoe de aanzet. De typische aspecten van diensten in relatie tot producten, zijn aanleiding tot veranderingen, aanpassingen en bezinning op succesfactoren van de marktwerking.

In onze visie is dienstenmarketing het speelveld van de markt waarop klanten en concurrenten zich begeven om diensten te leveren. Indien gewenst zou ook nog

Dienstenmarketing

Toeleveranciers

een derde partij hieraan kunnen worden toegevoegd, te weten: de *toeleveranciers*. Steeds vaker zien wij dat de toeleverancier een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van een dienst (of een tastbaar goed). Met het toenemen van uitbesteding (catering, veiligheid, callcentra, internetserver) én het leveren van diensten van andere organisaties (zgn. *third-parties*) neemt de invloed van toeleveranciers op het marketingbeleid toe.

1.3.3 Nietes

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

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

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

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

1.3.4 Welles

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

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

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

Ad 1 De klant

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

Ad 2 De concurrent

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

Klantoriëntatie

Concurrentieoriëntatie

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

Ad 3 De markt: klant en concurrentie

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

**Marktorientatie
Market-orientation**

Narver en Slater¹³ concludeerden in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw dan ook dat *marktorientatie ofwel market-orientation* bestaat uit de volgende drie gedragscomponenten:

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

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

Commitment

Om dit te realiseren dienen de volgende belangrijke gedragslijnen in een organisatie te worden aangeleerd en uitgevoerd¹⁴:

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

Om de marktorientatie om te zetten in marktgerichtheid dient een organisatie zich volgens Kohli & Jaworski¹⁵ te richten op *drie fasen van marktinformatie*. Alleen wanneer deze fasen effectief worden doorlopen, kan er sprake zijn van een marktgerichte onderneming. Deze drie fasen van marktinformatie zijn:

- 1 *Informatie verzamelen ofwel intelligence generation*. In deze fase dient het accent niet alleen te liggen op de behoeften en tevredenheid van klanten, maar ook op omgevingsfactoren die de klant (in de toekomst) kunnen beïnvloeden.
- 2 *Informatie verspreiden ofwel intelligence dissemination*. Organisaties weten

vaak meer dan ze denken te weten. Het effectief verspreiden van informatie is tevens belangrijk omdat het een gemeenschappelijke basis biedt voor acties door verschillende afdelingen.

- 3 *Informatie verwerken ofwel responsiveness.* Informatie die is verzameld en verspreid, moet uiteindelijk actie tot gevolg hebben. Een organisatie kan namelijk nog zoveel meten (verzamelen) en weten (verspreiden), als ze niet reageert op (veranderende) behoeften uit de markt, verandert er niets. Dit gedrag is reeds eerder aangeduid met 'geen woorden, maar daden'.

Praten over marktgerichtheid is één, maar valt de mate van marktgerichtheid van een organisatie ook te meten? Verschillende onderzoekers hebben geprobeerd hiervoor een meting te ontwerpen. Zo hebben Kohli, Jaworski & Kumar¹⁶, om de mate van marktgerichtheid te bepalen, de *MARKOR-schaal* ontwikkeld. Dit is een van de meest gebruikte meetinstrumenten bij empirisch onderzoek op het gebied van marktoriëntatie. De *MARKOR-schaal* bestaat uit twintig stellingen. In figuur 1.6a en 1.6b is te zien hoe deze stellingen zijn verdeeld over de genoemde drie fasen. Per business unit kunnen medewerkers op een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre zij het met de stellingen eens zijn. Op deze manier is de mate van marktgerichtheid van elke organisatie vast te stellen. De *MARKOR-schaal* is daarom goed te gebruiken in elk onderzoek (marktonderzoek of scriptie). Zo kan een hbo-scriptant bijvoorbeeld een afstudeeronderzoek doen naar de marktgerichtheid van een uitzendorganisatie. Het *MARKOR-construct* en de vragenlijst kunnen dan de basis van het onderzoek vormen, natuurlijk wel aangevuld met recentere onderzoeken en branchespecifieke vragen, want de mate van marktgerichtheid verschilt natuurlijk wel per sector. Zo kan het relatieve belang van bepaalde vragen in de ene sector hoger zijn dan in een andere sector?

MARKOR-schaal

Het is heel goed mogelijk dat een organisatie marktgeoriënteerd is, maar niet marktgericht te werk gaat. Dit zijn dan organisaties waar de filosofie van marktoriëntatie weliswaar bekend is, maar de ontwikkeling van activiteiten naar aanleiding van gebeurtenissen op de markt achterblijft. De wil tot leren is uiteindelijk de sleutel tot het creëren van marktoriëntatie, want verandering heeft alles te maken met leren. Daarom moeten strategieën om te komen tot marktoriëntatie en marktgerichtheid noodzakelijkerwijs strategieën zijn die bepaalde leerdoelen bereiken.

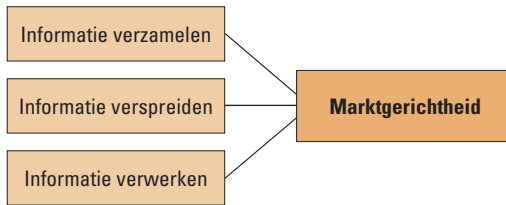
Praktijkvoorbeeld 1.5 Marketing in de eenentwintigste eeuw¹⁷

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

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

Figuur 1.6 Marktgericht meten met de MARKOR-schaal

a het MARKOR-construct



b het MARKOR-construct

	5-Punts Likertschaal				
	zeer mee oneens			zeer mee eens	
	1	2	3	4	5
Informatie verzamelen <ul style="list-style-type: none"> • Wij hebben in deze business unit ten minste één keer per jaar een gesprek met onze klanten om erachter te komen wat voor producten of diensten zij in de toekomst nodig hebben. • Wij doen in deze business unit veel intern marktonderzoek. • Wij zijn snel in het ontdekken van de productvoorkeuren van onze klant. • Wij polsen eindgebruikers ten minste één keer per jaar (to asses) over de kwaliteit van onze producten en diensten. • Wij ontdekken snel fundamentele veranderingen in onze industrie (bijv. concurrentie, technologie, regelgeving). • Wij bekijken periodiek het effect dat veranderingen in onze organisatieomgeving hebben op onze klanten. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatie verspreiden <ul style="list-style-type: none"> • Wij hebben ten minste één keer per kwartaal vergaderingen tussen afdelingen om de trends en ontwikkelingen in de markt te bespreken. • Marketingpersoneel heeft veel overleg met andere functionele afdelingen over de toekomstige behoeften van de klant. • Wanneer er iets belangrijks gebeurt met een belangrijke klant of markt, weet binnen afzienbare tijd het hele bedrijf ervan. • Gegevens over klanttevredenheid worden met regelmaat verspreid over alle lagen van deze businessunit. • Wanneer een afdeling iets belangrijks te weten komt over concurrenten, worden andere afdelingen daarover snel gewaarschuwd. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatie verwerken <ul style="list-style-type: none"> • Het kost ons weinig moeite om te beslissen hoe te reageren op prijsveranderingen bij de concurrentie. • Veranderende behoeften bij de klant worden bij ons niet genegeerd. • Wij herzien onze productontwikkelingsinspanningen periodiek om er zeker van te zijn dat zij in lijn liggen met wat de klant wil. • Verschillende afdelingen komen periodiek bij elkaar om te reageren op de veranderende organisatieomgeving. • Wanneer een belangrijke concurrent een intensieve reclame zou gaan voeren, gericht op onze klanten, zouden wij daar onmiddellijk op reageren. • De activiteiten van de verschillende afdelingen worden goed gecoördineerd. • Wij zijn niet blind voor klachten van klanten. • Wanneer wij met een geweldig marketingplan komen, zijn wij in staat dit op korte termijn te implementeren. • Wanneer wij merken dat klanten vinden dat er iets aan een product of dienst moet veranderen, gaan de betreffende afdelingen meteen aan de slag om dit in orde te maken. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vanuit de omschrijving in praktijkvoorbeeld 1.5 kan het begrip marketing volgens ons in het algemeen, maar zeker binnen het kader van dit boek, het best als volgt worden gedefinieerd:

Marketing

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

1.3.5 Marketingstrategie en implementatie

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

Figuur 1.7 Van strategie naar implementatie (de marketingmix)¹⁸



Strategische vraagstukken

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

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

Elk management buigt zich regelmatig over dit soort strategische vraagstukken. Hoe moet AirFrance-KLM bijvoorbeeld de komende jaren groeien? Moet zij met een stijgende olieprijs (omgevingsvariabel) op zoek gaan naar andere vormen van luchtvaart (radicaal innoveren). Iedere dienstverlener kampt dus met dergelijke strategische issues. Wat moet bijvoorbeeld ING strategisch doen wanneer de rentestand naar 8%

1
Nog één keer onze
nationale blauwe trots:
de KLM



gaat en/of de inflatie 7% stijgt. Het lijken soms doemscenario's, maar door veranderingen in de (directe) omgeving van de organisatie kunnen markten totaal veranderen. Heeft TOMTOM op lange termijn bestaansrecht wanneer Nokia het navigatiesysteem standaard in haar telefoon gaat inbouwen?

DRETS

Diverse omgevingsvariabelen zijn mogelijk. In hoofdstuk 3 rubriceren wij deze onder de afkorting DRETS, hetgeen staat voor Demografische, Regulerende, Economische, Technologisch en Sociale trends. Een organisatie kan in meer of mindere mate vatbaar zijn voor een trend. De demografische trend vergrijzing treft bijvoorbeeld de sector levensverzekeringen harder dan de sector transport. De mate waarin een organisatie wordt beïnvloed door de trend noemen wij: impact. Een goede omgevingsanalyse moet dus de impact weergeven van de diverse trends op de organisatie. In hoofdstuk 3 presenteren wij daarvoor de impactanalyse. Wat moet bijvoorbeeld een recruiter strategisch gaan doen als de wereldeconomie instort? Als de Nederlandse economie 1% krimp vertoont waardoor de werkloosheid weer zal toenemen en de vraag naar jong personeel nihil wordt, wat moet Studelta dan strategisch doen? Op al deze vragen zijn vele antwoorden mogelijk.

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

Personeel en proces

De oorspronkelijke marketingmix bestaat uit 4 P's, te weten: product, prijs, plaats en promotie. Omdat de dienstensector ingewikkelder is, kent de marketingmix in dit boek nog twee andere P's, namelijk: personeel en proces. Al deze instrumenten worden uitgebreid besproken in de hoofdstukken 8 t/m 13. Om nu al enig idee te geven hoe deze marketingmix kan worden uitgewerkt op detailniveau, bespreken wij de verschillende P's kort en bondig.

Personeel

Het personeel van een dienstverlener kan de dienst maken of breken. Een bekende uitspraak van de oprichter van de Marriott hotels luidt dan ook: 'You can not make people happy with unhappy people.' Bij de P van Personeel zal de

marketeer globaal moeten aangeven 'Wie' het werk gaat doen. Hoeveel mensen hebben we frontoffice nodig en hoeveel inzet is er backoffice vereist om de nieuwe plannen gestalte te geven? Vaak wordt deze menselijke inzet uitgedrukt in fte's, hetgeen staat voor Full Time Employment. Drie fte's staat dus voor drie voltijdbanen. Drie fte kan echter wel worden ingevuld door zes medewerkers, die allen slechts 50% werkzaam zijn. De kosten van drie fte bedragen logischerwijze '3 maal het jaarsalaris plus werkgeverslasten'. De huidige internettechnologie zorgt er echter voor dat in bepaalde dienstverleningsprocessen nauwelijks meer, of zelfs helemaal geen, fysiek contact tussen de klant en het personeel bestaat. Dit reduceert de kosten van personeel natuurlijk sterk, maar er zal dan wel een goed functionerend digitaal dienstverleningsproces moeten worden aangeboden. Dit wordt uitgewerkt in de P van Proces.

Proces

De invulling van de P van proces vraagt van u 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?

Als vuistregel stellen wij dat in de beginfase van een plan het dienstverleningsproces moet worden onderverdeeld in vijf tot zeven stappen. Dat maakt dan duidelijk 'Hoe' de dienst wordt geleverd. Een transportorganisatie die wekelijks wil gaan leveren aan een supermarkt kan bijvoorbeeld de volgende fasen onderscheiden: orderverkrijging, laden, rijden, lossen en facturering. Om dit procesmatig voor elkaar te krijgen, moet u globaal inzicht geven in deze activiteiten. Als u alles backoffice organiseert, bespaart u vaak op de personeelskosten, maar dan dient u wel weer over een groter promotiebudget te beschikken. Anders ziet niemand dat u nog bestaat! Veel websites gaan namelijk onder in de massa en krijgen nauwelijks bezoek. Als u veel frontoffice organiseert, legt dit weer veel druk op uw 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/radio/televisie van belang en ook sponsoring kan interessant zijn.

Product

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

Het kan zelfs zo zijn dat elke dienst een eigen Proces en Personeel heeft. Dat maakt het overzicht wel complex.

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 m² is een minder groot probleem wanneer er tegelijkertijd ook veel potentiële klanten langskomen. U dient uzelf hierbij de volgende vragen te stellen:

- Hoe intensief wenst u uw diensten aan te bieden (op hoeveel locaties)?
- Wie is aanwezig in uw fysieke omgeving (personeel, de klant of beide partijen)?
- Biedt u daar één dienst aan, aan één doelgroep of kiest u voor mengvormen?
- Verkoopt u de diensten ook in een virtuele omgeving?

Veel vragen met nog meer antwoorden, want u zult zien dat er vele wegen naar Rome leiden. U moet dus 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 Studelta kan weer op andere gronden worden gekozen.

Prijs

Ook in een marketingplan wordt toch echt gerekend, of u het nu wilt of niet. De baten (omzet) moeten de kosten overtreffen en hoewel een groot aantal marketeers dit in hun rijke fantasie vaak vergeet, loopt er in elke organisatie gelukkig iemand rond die de vinger iets meer op de knip houdt. Ten aanzien van de P van prijs spelen de volgende thema's:

- Welke doelstelling streeft u na met uw prijs?
- Welke kosten maakt u als dienstverlener? Wat is de break-evenomzet (BEP)?
- Welke kosten maakt uw klant om de dienst aan te schaffen?

U vertaalt uw 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.

Promotie

De laatste, 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.

In deze P van promotie zult u de hele communicatiemix gestalte moeten geven. De belangrijkste elementen zijn: reclame, persoonlijke verkoop (let op de consequenties voor het personeel), salespromotion, public relations, direct marketing en sponsoring. De combinaties zijn oneindig. Het is bijna altijd erg duur. Reken maar uit. De communicatiemix plant u dan ook per maand, of zelfs per dag. In dat geval kunt u de kosten berekenen, de prijs zetten enzovoort. Het uitzendbureau Randstad is bijvoorbeeld sponsor van de Formule 1 en Adecco is wereldwijd sponsor van de Davis Cup.

Leestips

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

Collegezaal moet voor iedereen goed toegankelijk zijn, maar wel op één locatie



1.4 De belangrijkste facetten van dienstenmarketingmanagement

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

Management

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

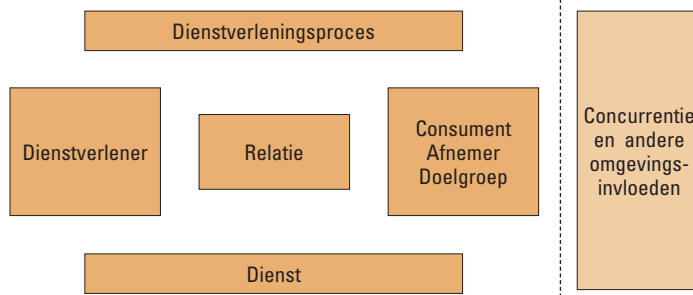
In het management van een dienstverlenende organisatie moet men, gezien de vier basiskennmerken, specifiek aandacht besteden aan verschillende vormen van management (zie hoofdstuk 2). Indien de begrippen diensten, marketing en management aan elkaar worden gekoppeld, ontstaat het begrip *dienstenmarketingmanagement*. De grondslag van dit boek over dienstenmarketingmanagement vloeit dus voort uit de drie kernbegrippen: dienst, marketing en management, waarbij het eerste begrip dominant is.

Dienstenmarketingmanagement

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

Denkend vanuit deze filosofie dient een dienstverlenende organisatie rekening te houden met vijf belangrijke facetten die in meer of mindere mate specifiek zijn voor het dienstverlenen. We wijzen u erop dat niet alleen de afzonderlijke facetten van belang zijn, maar ook de samenhang tussen de onderdelen. Wij beschouwen figuur 1.8 als het basisfiguur van dit boek, het beginpunt van uw analyses. Wij komen hier in paragraaf 2.1 nog uitgebreid op terug.

Figuur 1.8 De facetten van dienstverleners



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

'U stelt de tarieven per klant vast?

Nee, dat doet de afdeling Financiën.

Heeft u dan invloed op de maaltijden aan boord?

Nee, daar gaat de afdeling Catering over.

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

Nou nee, dat doet de afdeling Personeelszaken of HRM.

En het schoonmaken van de vliegtuigen?

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

Waar houdt u zich dan wel mee bezig?'

Complexiteit

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

Leestips

Voor basisboeken op het gebied van marketing verwijzen wij naar:

- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary (2007). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip, Broere, Frank P. & Oordt, Marjolein van (2005). *Principes van marketing*. Pearson Education Benelux.
- Verhage, Bronis (2004). *Grondslagen van de marketing*. Stenfert Kroese.



De visie van

Naam: drs. Wouter de Vries jr. en drs. Piet van Helsdingen

Organisatie: Vrije Universiteit te Amsterdam

Functie: auteurs van het boek *Dienstenmarketingmanagement*



Is er veel veranderd sinds de eerste druk van dit boek?

Bijna alles. De eerste druk verscheen in 1994. Voor u ligt de vijfde druk. Er is geen hoofdstuk ongewijzigd gebleven. Ga ook maar na, in 1994 bestond het woord internet nog maar net. En begrippen als gsm, navigatiesystemen en gps kwamen alleen nog maar voor in sciencefictionverhalen. Je kunt het je nauwelijks meer voorstellen, maar in 1994 ging iedereen gewoon nog naar een filiaal van zijn bank, want internetbankieren bestond nog niet. Elke reis werd nog op het reisbureau geboekt. Dienstenmarketing was bijna volledig mensenwerk. Zelfs e-mail ontving de gemiddelde Nederlander in 1994 nog niet. In de eerste druk hebben wij in het hoofdstuk Promotie de volgende zin geschreven: 'Wij denken dat e-mail enige kans van slagen heeft.' Wanneer je dit nu leest, twijfel je aan onze verstandelijke vermogens.

Wat gaat er de komende tien jaar in de dienstensector veranderen?

Heel veel. Wij weten inmiddels dat het doen van voorspellingen zeer riskant is, maar vooral de globalisering zal de dienstensector in Nederland ingrijpend doen veranderen. Met name de opkomst van de economieën in het Verre Oosten zullen hun sporen nalaten. Er zullen ook vele banen uit ons land verdwijnen, maar gelukkig komen er ook weer nieuwe functies bij. Want iemand in China kan wel goedkoop programmeren, maar dat houdt niet in dat hij ook het juiste gevoel in bijvoorbeeld een website weet te creëren. Zo weet iedere inwoner van ons land dat ING iets anders is dan Rabo, dat Albert Heijn verschilt van Aldi en dat Randstad weer een andere klank heeft dan Tempo-Team. Dus dankzij

het feit dat de arbeid in andere landen veel goedkoper kan worden gedaan, ontstaat hier weer ander werk voor marketeers en managers.

En verder?

Natuurlijk de verdere ontwikkeling van het een-op-eencontact. De techniek gaat van alles mogelijk maken. Wij zullen niet verbaasd zijn wanneer de klant al wandelend door de techniek wordt gescand. Wellicht dat winkelwagentjes de klant over tien jaar herkennen en daardoor weten wat hij wil. Of dat schappen een melding geven van bijvoorbeeld een promotionele activiteit op uw gsm, rekening houdend met uw profiel. Daarnaast zal er zowel concentratie als fragmentatie plaatsvinden. Enerzijds zal een verdere concentratie plaatsvinden van organisaties. Fusies en overnames, strategische allianties en nauwe(re) samenwerkingsverbanden zullen leiden tot nog meer standaardisatie aan de productiekant van het prosumerschap. Terwijl anderzijds de klant het idee heeft een maatdienst af te nemen door een toenemende fragmentatie van diensten, welke ook wordt mogelijk gemaakt door de IT. Boeiend dus.

Wat zijn de belangrijkste begrippen uit het vakgebied?

Perceptie, perceptie en nogmaals perceptie. Het gaat er steeds meer om hoe aspecten worden waargenomen. Waarneming (perceptie) is altijd subjectief. Een goede dienstverlener managet daarom de perceptie van de klant. En daar gaat het in dit boek dus om.

Tot slot

In grote lijnen hebben wij als volgt onze visie gegeven op marketingmanagement: wat kan dit betekenen voor een dienstverlenende organisatie die marktgericht wil werken en hoe kan in deze denkwijze de band worden gelegd naar kwaliteit van dienstverlening. Deze denkwijze ligt aan dit gehele boek ten grondslag. Wij menen dat het noodzakelijk is om dit vooraf zo expliciet te verwoorden, zodat u begrijpt waarom de inhoud van dit boek is zoals die is.

Samenvatting

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

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

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

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

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

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

Noten hoofdstuk 1

- 1 Column van Wouter de Vries jr. (2004) in *InforMAAtie*.
- 2 Gummesson (1987) in Grönroos (1990), p. 22-37.
- 3 Kotler en Bloom (1984), p. 184.
- 4 Seminek en Bamossy (1995), p. 600-601.
- 5 Definitie is overgenomen uit *NIMA Marketing Lexicon* (1999), p. 396.
- 6 Bewerkte versie, oorspronkelijke versie L. Shostack.
- 7 Deze term wordt gebruikt door Tettero en Viehoff (1990 en 1994).
- 8 Zeithaml en Bitner (2000), p. 13.
- 9 Lovelock (1996), p. 38.
- 10 Deze term is voor het eerst gebruikt door Toffler (1980) om de toenemende integratie van de productie- en consumptiefunctie weer te geven.
- 11 www.globalinfo.nl (januari 2007).
- 12 www.bndestem.nl (december 2007).
- 13 Narver en Slater (1990); Slater en Narver (1994a, 1994b, 1995).
- 14 Narver, Slater en Tietje (1998), p. 43-57.
- 15 Kohli en Jaworski (1990 en 1993).
- 16 Kohli, Jaworski en Kumar (1993), p. 467-477.
- 17 Kahn (1998), p. 25-41.
- 18 Deze paragraaf is gebaseerd op *Strategie voor dienstverleners* van De Vries en Dekker.

Begrippenlijst

Dienst
Dienstenmarketingmanagement
Dienstverleningsproces
Facetten van dienstverlening
Gepersonifieerde maatsdiensten
Heterogeniteit
Interactieve consumptie
Marketingmix
MARKOR
Marktgerichtheid
Marktorientatie
Ontastbaarheid
Ontastbaarheidscontinuüm
Persoonlijke maatsdiensten
Prosumerschap
Relatiemarketing
Standaarddiensten
Vergankelijkheid

Opdrachten

- 1.1 Noem enkele voorbeelden van dienstverleners die de dienst tastbaar proberen te maken, en van producenten die aan hun goederen juist ontastbaarheden toevoegen.
- 1.2 Geef enkele voorbeelden van diensten die een hoge mate van mentale ontastbaarheid kennen.
- 1.3 Benoem het verschil tussen marktorientatie en marktgerichtheid. Verklaar dit aan de hand van twee visies.
- 1.4 Het transportbedrijf Franzen & Zonen heeft 40 vrachtwagens rijden op de Nederlandse wegen. Zoals de naam al zegt, Franzen & Zonen is een familiebedrijf met ongeveer 70 mensen in vaste dienst. Dit transportbedrijf organiseert het transport voor enkele grote klanten, voornamelijk supermarkten. Het bedrijf wordt geleid door Esther, de oudste dochter van de oprichter: 'Eigenlijk moet onze naam worden gewijzigd in Franzen & Dochter, maar dat past niet bij de bedrijfscultuur. Het is namelijk wel een mannenwereldje.' Maak een globale analyse aan de hand van figuur 1.8.
- 1.5 Probeer de marktgerichtheid van een uitzendorganisatie te bepalen aan de hand van het meetinstrument MARKOR.