



J. Heuvel

# Diensten- marketing



Noordhoff Uitgevers



## **Dienstenmarketing**





# Dienstenmarketing

J. Heuvel

Derde druk

Noordhoff Uitgevers bv Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen  
Omslagillustratie: PhotoDisc

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

2 3 4 5 6 / 11 10 09

© 2005 Wolters-Noordhoff 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. Voorzover 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](http://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](http://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 84863 7  
ISBN 978 90 01 38421 0  
NUR 802

## Woord vooraf bij de derde druk

Mijn definitie van marketing is een heel eenvoudige: marketing is de kunst van het verleiden. De marketing van diensten verschilt daarin niet van die van fysieke producten. Maar de specifieke kenmerken van diensten vragen in de praktijk vaak om geheel andere verleidingstechnieken. Met de traditionele marketinginstrumenten kom je in dienstenmarketing niet zo ver. Het is vooral de ontastbaarheid van diensten die het snel en effectief verleiden van consumenten moeilijk maakt. Een dienst kun je als klant niet bezitten, je kunt deze slechts ervaren, ondergaan, wachtend op en eventueel meewerkend aan de prestatie die uiteindelijk geleverd wordt. Je kunt een dienst niet inpakken, er een lintje omheen doen en onder je arm meenemen. Dienstenmarketeers zien zich daardoor geconfronteerd met specifieke vraagstukken. Hoe verminder ik de onzekerheid bij potentiële klanten? Hoe ga ik om met de variabele kwaliteit? Hoe ga ik om met de rol die de klant zelf speelt in het dienstverleningsproces? Hoe ga ik om met het probleem dat je van diensten geen voorraden kunt aanleggen? Wat zijn de gevolgen van innovaties in dienstverleningsprocessen? Het doel van dit boek is daar op een gestructureerde, heldere manier inzicht in te geven.

Dienstverlening is niet meer wat het is geweest. De enorme impact van ICT verandert de strategieën van dienstverleners ingrijpend, maar daardoor gaat het echte contact met de klant vaak verloren. Marketeers, dus ook dienstenmarketeers, mogen echter nooit vergeten dat consumenten ook maar mensen zijn. Dus van vlees en bloed zijn, met rationele, maar nog veel meer emotionele motieven. Tegelijkertijd ontstaan geheel nieuwe kritische succesfactoren. Transparantie, reputatie, positionering, multichannel en operational excellence, om er een paar te noemen. Dienstverlenende ondernemingen moeten zichzelf opnieuw uitvinden om daarop antwoord te kunnen geven. Dat begint met het formuleren van een heldere basisstrategie, die relevant is voor de klant en onderscheidend is ten opzichte van concurrenten. Bij de meeste dienstverlenende ondernemingen is die strategie er niet, reden genoeg dus om daaraan in dit boek op een nieuwe manier aandacht te besteden. Een aandachtspunt daarbij is de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit begint uit de geitenwollensokkensfeer te komen en is een business issue geworden voor de top van het bedrijfsleven. Maar voor (diensten)marketeers geldt dat nog niet. Het in dit boek gepresenteerde nieuwe 5C-model voor maatschappelijk verantwoorde marketing helpt marketeers de vertaalslag te maken van de 3 P's (planet, people, profit) naar de marketinginstrumenten.

Natuurlijk besteden we in dit boek veel aandacht aan het gebruik van ICT in dienstverleningsprocessen, bijvoorbeeld in de vorm van CRM (customer relationship management), het betrekken van klanten in het dienstverleningsproces, het verhogen van efficiency en het omgaan met wachtrijen en wachttijden. ICT zorgt ook bij de internationaliseringsstrategieën van dienstverleners voor een beslissende verandering.

ICT maakt het niet alleen steeds beter mogelijk om bepaalde diensten internationaal te verlenen, maar ook om het dienstverleningsproces 'op te delen'. Dit betekent dat het verzamelen, bewerken en overdragen van informatie op verschillende locaties kan plaatsvinden. ICT kan tevens leiden tot belangrijke innovaties, maar baanbrekende innovaties kunnen ook totstandkomen vanuit nieuwe consumer insights. Innovaties zijn op hun beurt weer van invloed op de merkbeleving. Daar komt marketing als de kunst van het verleiden weer om de hoek kijken. Om een dienstenmerk uit het vaak grijze concurrentieveld te trekken, is het nodig de 'X-factor' toe te voegen. Een nieuw model, het COOL-model voor dienstenmerken, wordt daartoe gepresenteerd.

Op het gebied van prijsstrategie zijn voor dienstenmarketeers vooral drie ontwikkelingen van belang. De opkomst van operational excellent-spelers, zoals easyJet, Route Mobiel en Alex, doet de gevestigde orde op hun grondvesten schudden. Multichannel-strategieën vragen om herziening van de prijsstrategie. Yield management ten slotte is een specifieke techniek die nu nog vooral in de luchtvaart wordt gebruikt, maar de potentie heeft in veel meer dienstensectoren tot nieuw strategisch wapen uit te groeien.

Naast en als onderdeel van de opkomst van multichannel-strategieën is op het gebied van distributiestrategie vooral de ontwikkeling van e-commerce van grote invloed. Was het enthousiasme na de eerste internethype flink ingezakt, de tweede internetgolf zet duidelijk door en zet dienstensectoren compleet op hun kop. Er is een ketenomkering in het distributieproces, waarbij de consument het initiatief neemt. Verder is sprake van desintermediatie, het uitschakelen van tussenpersonen. De functie van dienstendistributeurs verandert van doorgeefluik naar adviseur. Onverwachte concurrenten staan op als gevolg van de nieuwe technologische (distributie)mogelijkheden. Ketenintegratie door middel van ICT verandert de verhoudingen binnen dienstensectoren. Als tegenreactie op de overkill aan technologie in klantprocessen, herontdekken steeds meer dienstverleners de waarde van het persoonlijk klantcontact. Vanuit een nieuw model wordt aangegeven hoe persoonlijke verkoop voor verschillende segmenten kan worden ingezet.

Een toenemend aantal non-profit organisaties, in wezen altijd dienstverlenende organisaties, ontdekt de waarde van marketing. Non-profit-organisaties hebben echter te maken met specifieke vraagsituaties en specifieke marketingtaken. Vooral in geval van sociale dilemma's, zoals bij de milieuproblematiek, is marketing een grote uitdaging. In deze keuzesituaties kunnen mensen ofwel het gezamenlijke belang nastreven, ofwel het eigenbelang laten prevaleren. Een nieuw model voor gedragsverandering kan non-profitmarketeers daarbij helpen.

Nieuw bij deze derde druk van *Dienstenmarketing* is de ondersteunende internetsite [www.dienstenmarketing.wolters.nl](http://www.dienstenmarketing.wolters.nl). Deze website biedt ondersteuning aan studenten én docenten. Voor studenten zijn er vaardigheidsoefeningen en opdrachten, zoals multiple-choicevragen, (business) cases en toepassingsoefeningen. Voor docenten bevat de website specifieke informatie in het aparte, beveiligde docentengedeelte, waaronder een handleiding, uitwerkingen, Powerpointpresentaties en downloads.



Vlak na het verschijnen van de tweede druk van dit boek, in 1999, ben ik als consultant in dienst getreden bij VODW Marketing, de marktleider in marktstrategische vernieuwing. De nieuwe visies in dit boek komen vooral uit de dagelijkse praktijk van VODW, waardoor de kwaliteit van *Dienstenmarketing* naar ik verwacht sterk is toegenomen. Ik wil hier al mijn collega's bedanken voor hun telkens weer inspirerende gedachten. Als marketingconsultant leer je ook van je klanten, dus ik bedank ook mijn gesprekspartners bij onder meer Achmea, de Consumentenbond, ING, het ministerie van Verkeer & Waterstaat, Parnassia, Robeco en het Spoorwegmuseum.

Zonder de uitgever van Wolters-Noordhoff, Hester Oosterhof, was dit boek niet zo goed geworden als het nu is. Mede dankzij haar ideeën is *Dienstenmarketing* zowel geschikt voor de huidige eisen die het competentiegericht onderwijs stelt, als voor de praktijk van dienstenmarketeers.

Kardia, mijn vrouw, en Mike en Anouk, mijn kinderen, ben ik even grote dank verschuldigd voor al die uren die zij mij hiervoor gegund hebben. Zonder hun altijd aanwezige vrolijkheid zou dit boek er niet zijn gekomen.

Jan Heuvel  
Zevenhuizen, maart 2005



# Inhoud

- 1 Diensten en marketing 13**
  - 1.1 Betekenis van de dienstensector 15
  - 1.2 Commerciële en niet-commerciële diensten 18
  - 1.3 Verschillen tussen goederen en diensten 19
  - 1.4 Het dienstverleningsproces 22
  - 1.5 Het dienstverleningssysteem 24
  - 1.6 Kenmerken van dienstenmarketing 27
  
- 2 Soorten diensten 31**
  - 2.1 Indelingen van de dienstensector 34
  - 2.2 Het gebruik van de indelingen 40
  - 2.3 Productservice 41
  
- 3 Afnemersgedrag 45**
  - 3.1 Trends in consumentengedrag 48
  - 3.2 Zelf doen of uitbesteden 49
  - 3.3 De klant als medeproducent 54
  - 3.4 Onzekerheid bij dienstafnemers 56
  - 3.5 Relatiemarketing 62
  - 3.6 Segmenteren 66
  
- 4 Strategisch marketingmanagement 71**
  - 4.1 Het strategisch managementproces 75
  - 4.2 Formuleren van de ondernemingsmissie 77
  - 4.3 Situatianalyse 78
  - 4.4 Business modellen (basisstrategieën) 81
  - 4.5 Propositie en positionering 84
  - 4.6 Interne marketing 86
  - 4.7 Groeistrategieën 89
  - 4.8 Verantwoorde marketing 94
  
- 5 Kwaliteit in dienstverlening 101**
  - 5.1 Definiëring van kwaliteit 102
  - 5.2 Integrale kwaliteitszorg 103
  - 5.3 Kwaliteitsverwachtingen van consumenten 105
  - 5.4 Vertalen in normen 107
  - 5.5 Meting 108
  - 5.6 Maatregelen 109
  - 5.7 Kwaliteitskosten 112
  - 5.8 Feedback 114
  - 5.9 Klachtenbehandeling 117
  
- 6 Product- en procesbeleid 121**
  - 6.1 Assortimentsbeleid 124
  - 6.2 Analyse van het dienstverleningsproces 125
  - 6.3 Evaluatie van het dienstverleningsproces 128
  - 6.4 Positionering door proceswijziging 130

- 6.5 Toepassing van informatietechnologie in dienstverleningsprocessen 132
- 6.6 Personeel en fysieke omgeving 133
- 6.7 Capaciteitsmanagement 135
- 6.8 Verminderen van wachttijden 136

## **7** **Diensteninnovatie** 143

- 7.1 Definitie van diensteninnovatie 145
- 7.2 Verschillen tussen diensten- en productinnovaties 145
- 7.3 Ondoorzichtig assortiment door diensteninnovaties 146
- 7.4 Limiteren van diensteninnovaties 148
- 7.5 Bronnen voor diensteninnovaties 149
- 7.6 Dienstonwikkelingsproces 153

## **8** **Prijsbeleid** 159

- 8.1 Prijsstrategie 161
- 8.2 Prijsbepaling 161
- 8.3 Kostengeoriënteerde prijsstelling 162
- 8.4 Vraaggeoriënteerde prijsstelling 165
- 8.5 Concurrentiegeoriënteerde prijsstelling 168
- 8.6 Yield management 170

## **9** **Distributiebeleid** 173

- 9.1 Functies van het distributiebeleid 175
- 9.2 Distributiesituaties 176
- 9.3 Distributiebeslissingen 177
- 9.4 Multichannel-strategie 181
- 9.5 Keuze van vestigingsplaats 183
- 9.6 Distributievormen voor diensten 184
- 9.7 Franchising van diensten 186
- 9.8 Direct marketing van diensten 188
- 9.9 E-commerce 190

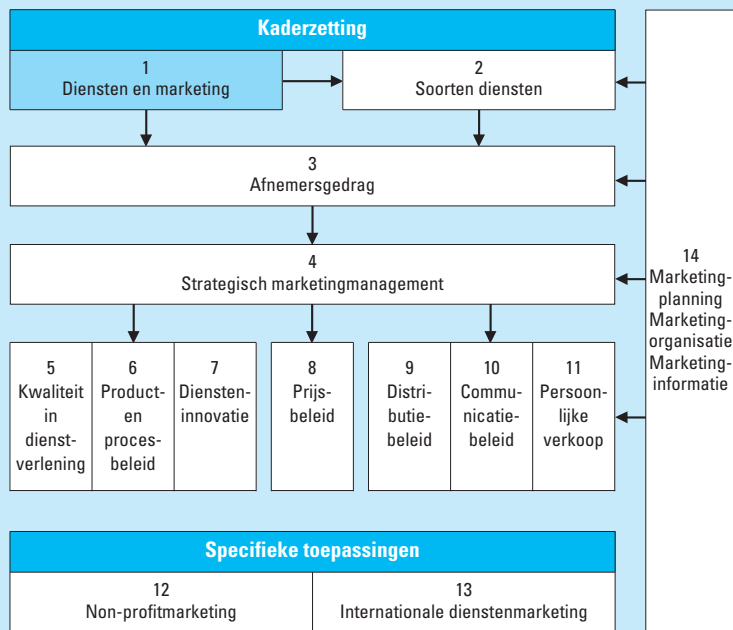
## **10** **Communicatiebeleid** 195

- 10.1 Doel van dienstencommunicatie 198
- 10.2 Reduceren van onzekerheid 200
- 10.3 Merk en merkstrategie 206
- 10.4 Samenstelling van de promotiemix 212
- 10.5 Verschil tussen producten- en dienstencommunicatie 215
- 10.6 Sales promotion voor diensten 215
- 10.7 Reclame voor diensten 216
- 10.8 Public relations voor diensten 217

## **11** **Persoonlijke verkoop** 221

- 11.1 De rol van persoonlijke verkoop 223
- 11.2 Vormen van persoonlijke verkoop 225
- 11.3 Organisatie van het contactpersoneel 226
- 11.4 Accountmanagement 227
- 11.5 Organisatie naar diensten 228
- 11.6 Relaties en vertrouwen 228
- 11.7 Het creëren van totaalrelaties 231

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>12</b> | <b>Non-profitmarketing</b>  | <b>235</b> |
| 12.1      | Samenstelling van de non-profitsector   | 237        |
| 12.2      | Doelstellingen en middelen  | 240        |
| 12.3      | De marketingtaken van non-profitorganisaties  | 243        |
| 12.4      | Specialisaties binnen non-profitmarketing   | 246        |
| 12.5      | Knelpunten bij non-profitmarketing  | 249        |
| 12.6      | Marketingmix  | 252        |
| 12.7      | Fundraising   | 255        |
| <br>      |   |            |
| <b>13</b> | <b>Internationale dienstenmarketing</b>   | <b>261</b> |
| 13.1      | Motieven voor internationalisering  | 264        |
| 13.2      | De beslissing voor internationalisering   | 266        |
| 13.3      | Externe analyse   | 268        |
| 13.4      | Keuze van de internationale marketingstrategie  | 271        |
| 13.5      | Keuze van de internationaliseringsvorm  | 274        |
| 13.6      | Mogelijkheden van internationalisering  | 274        |
| <br>      |   |            |
| <b>14</b> | <b>Marketingplanning, -organisatie en -informatie</b>                                 | <b>281</b> |
| 14.1      | Marketingplanning   | 284        |
| 14.2      | Marketingbeheersing: evaluatie en bijsturing  | 287        |
| 14.3      | Trends in organiseren   | 288        |
| 14.4      | Organisatie van dienstverleningsprocessen   | 290        |
| 14.5      | Organisatie van de marketingfunctie in dienstenondernemingen                          | 291        |
| 14.6      | Marketing Informatie Systeem/Decision Support System/Customer Relationship Management | 291        |
| 14.7      | Specifieke onderzoekprobleemstellingen  | 294        |
| 14.8      | Beleidsaspecten   | 297        |
| <br>      |   |            |
|           | <b>Literatuuroverzicht</b>  | <b>303</b> |
| <br>      |   |            |
|           | <b>Register</b>   | <b>309</b> |



# Diensten en marketing



## 1

- 1.1 Betekenis van de dienstensector
- 1.2 Commerciële en niet-commerciële diensten
- 1.3 Verschillen tussen goederen en diensten
- 1.4 Het dienstverleningsproces
- 1.5 Het dienstverleningssysteem
- 1.6 Kenmerken van dienstenmarketing

In dit inleidende hoofdstuk wordt duidelijk dat de dienstensector de belangrijkste sector is in onze economie en waardoor de groei ervan veroorzaakt wordt (paragraaf 1.1). Paragraaf 1.2 behandelt het onderscheid tussen commerciële en niet-commerciële diensten. Wat diensten precies zijn, wordt gedefinieerd in paragraaf 1.3. Het meest wezenlijke verschil tussen diensten en fysieke producten, het dienstverleningsproces, wordt behandeld in paragraaf 1.4. Het dienstverleningsproces krijgt gestalte binnen het dienstverleningssysteem, dat aan de orde komt in paragraaf 1.5. De verschillen tussen diensten en fysieke producten hebben gevolgen voor het gedrag van afnemers en daardoor voor het marketingbeleid. Deze gevolgen worden in hoofdlijnen behandeld in paragraaf 1.6.

## Gastvrijheidsindustrie is uiterst kritisch over serviceverlening

De top van de Nederlandse ‘gastvrijheidsindustrie’ is uiterst kritisch over de serviceverlening aan toeristen en mensen die hier hun vrije tijd doorbrengen. Ook zijn er twijfels over het opleidingsniveau van het personeel en de kwaliteit van de instituten die zich met de scholing bezighouden. ‘Hoffelijkheid vinden we al snel een vorm van uitsloverij.’

Het ontbreken van een eigen bewindspersoon voor de sector, waarin 600 000 banen zijn – goed voor ongeveer 7% van de beroepsbevolking – of zelfs een eigen ministerie wordt als een grote misser gezien.

Dit beeld komt naar voren uit meer dan dertig interviews die Michiel Ligtenberg, bestuurder van de beroepsvereniging voor de gastvrijheidsindustrie HSMAI en medewerker van de Cardan Groep (dienstverlener op het gebied van personele vraagstukken in Tilburg), met een keur aan huidige en vroegere leidinggevenden uit de branche heeft gehouden. Veel uitspraken in zijn boek *De gastvrijheidsindustrie, visies en verwachtingen van topmanagers* liegen er dan ook niet om. ‘Er moet reveil komen. En iedereen die in deze industrie wil werken – aan welke balie, aan welke telefoon, aan welke bewaking van een zaal van wat dan ook – moet terug naar: “Ha, daar komt een klant”, “Fijn, daar is een gast”, “Kan ik iets voor u doen?” en “Hebt u een klacht, kan ik u helpen?” En niet: “Mijn collega komt zo bij u”, aldus Paul Nouwen, voormalig hoofddirecteur van de ANWB. Joop ter Haar, president-commissaris van de OAD Groep, legt de vinger op een andere zere plek. Instromend personeel in de branche weet volgens hem niet hoe een klant moet worden behandeld. Hij pleit ervoor dat de leerkrachten zelf op bijscholing gaan. ‘Laat ze maar eens in een callcenter werken om te horen wat voor problemen je daar tegenkomt. En studenten zouden voorafgaand aan hun studie eerst stage moeten lopen bij een toeristisch bedrijf.’ Helemaal de buik vol van het onderwijs heeft Louis Frankenhuis van Tui Nederland (met 2 400 medewerkers de grootste reisonderneming van ons land). ‘Ik erger me soms dood aan de arrogantie van opleidingsinstituten; ze luisteren niet naar ons en willen het allemaal zelf bepalen. Dat noemt zich “hogere beroepsopleiding”, maar ik vind het niveau van de huidige vorm maximaal reiken tot de bovenkant van het mbo-onderwijs.’ In dit verband doet ook Guido van Woerkom, de huidige hoofddirecteur van de ANWB, een duit in het zakje. Hij zegt: ‘Ik vind het dramatisch slecht gesteld met de topografische kennis in het onderwijs en de reissector.’ Maar Van Woerkom is ook niet gelukkig met onze servicementaliteit. ‘Nederlanders zijn een beetje koud wanneer het gaat om het uitdragen van een gastvrijheidscultuur. Hoffelijkheid vinden we al snel een vorm van uitsloverij.’ Tot ongeveer eenzelfde conclusie komt Ton Dorresteyn, directeur van Diergaarde Blijdorp in Rotterdam. Nederlanders blinken niet uit in gastvrijheid, is zijn ervaring. ‘Onze mensen moeten klantvriendelijk zijn, maar zonder te overdrijven, zoals in Amerika. En als ze het wel zijn, dan slaat het vaak door. Ik heb er helemaal geen behoefte aan om bij Albert Heijn drie keer een prettig weekeinde toegewenst te krijgen.’ Pier Holtrop, directeur financiën en algemene zaken van de Efteling, het park dat jaarlijks 3,5 miljoen bezoekers trekt, ventileert in het boek de wens om als branche een betere vuist te kunnen maken. ‘Het wordt zo langzamerhand tijd voor een staatssecretaris van Toerisme die onze industriesector meer adequaat kan vertegenwoordigen. De verantwoordelijkheden zijn nu te veel versnipperd tussen de verschillende ministeries.’



Joop Drechsel van BCD Holding (opgericht door John Fentener van Vlissingen en met 1 500 vestigingen en 8 000 medewerkers een wereldwijde speler in de branche) ziet zelfs wat in een ministerie voor Toerisme. 'De overheid zou in ieder geval iets moeten doen aan het feit dat ons imago in het buitenland verloedert.' Vooral de NS-directie, Schiphol en de stad Amsterdam zouden zich wat betreft de bestrijding van de criminaliteit aangesproken moeten voelen. Dat we zélf onze glazen ingooien, kan worden geconcludeerd uit de woorden van Hein Verbruggen, IOC-lid en voorzitter van de coördinatiecommissie van het Internationaal Olympisch Comité voor de Zomerspelen van 2008 in Beijing. Hij gelooft niet dat Nederland ooit nog eens de spelen zal organiseren. 'Niet dat we het qua infrastructuur niet zouden klaren. Maar gewoonweg omdat men in ons land de handen niet op elkaar krijgt voor een dergelijk evenement. In Beijing staat 86% van de bevolking achter de Olympische Spelen in hun stad, in Istanbul was dat aantal 86, in Toronto 71 en in Parijs 66. In Nederland zal dat percentage gegarandeerd nooit boven de 50 uitkomen. En dan ben je uitgeteld bij het IOC. Waarom zouden wij immers naar een stad of land gaan die ons niet hebben wil?'

Bron: Theo Jongedijk, *De Telegraaf*, 8 juli 2004

## 1.1 Betekenis van de dienstensector

Wie niet over de middelen of de kennis beschikt om een bepaalde activiteit zelf uit te voeren, of wie daar gewoon geen tijd voor of geen zin in heeft, kan ervoor kiezen dat door een ander te laten doen. Je haar laten knippen, met de trein naar je werk gaan, eten in een restaurant, een georganiseerde reis boeken, je ramen laten wassen, een babysitter huren, een copywriter inschakelen om 'jouw' liefdesbrief te schrijven: deze en vele andere activiteiten vormen in Nederland en in andere westerse landen het merendeel van de economische activiteit. Ook ondernemingen maken in toenemende mate gebruik van de diensten van derden: zo worden accountants en andere adviseurs ingeschakeld, de bedrijfskantine verzorgd door een cateringbedrijf en het wagenpark beheerd door een leasebedrijf.

**Dienstensector  
belangrijker dan  
industriële sector**

De dienstensector is min of meer onopgemerkt belangrijker geworden dan de industriële sector. In 2004 bedraagt het aandeel van de dienstensector in onze economie zo'n 80%, tegen 70% in 1990. Deze ingrijpende maatschappelijke ontwikkeling wordt dan ook wel aangeduid als de 'stille revolutie'. We leven dus in een diensteneconomie, in een post-industriële economie en deze ontwikkeling zet zich voort: de groei van onze welvaart en werkgelegenheid wordt vooral door ondernemingen in de dienstensector gecreëerd.

**Dienstensector  
verandert ingrijpend**

Binnen de dienstensector is momenteel een openlijke revolutie gaande, die het aanzien van de sector sterk verandert. Ze wordt versneld door drie factoren. Deze zijn: de toenemende mondiale concurrentie, de automatisering waardoor veel functies overbodig worden en de snelle opkomst van selfservice, die disintermediair werkt. Dit heeft repercussies voor het bedrijfsleven. Strategieën moeten worden herzien en organisaties moeten opnieuw worden vormgegeven.

Wat zijn de oorzaken van de groei van het aandeel van de dienstensector in de totale economie?

Het gebruikmaken van een dienst betekent in wezen dat een activiteit die men in principe zelf zou kunnen verrichten, *uitbesteed* wordt aan een derde. Zo bezien, bevat iedere vorm van dienstenconsumptie een element van 'luxe'; tussen aanhalingstekens, want velen beleven dat niet meer op die manier. Bovendien spelen, vooral bij bedrijven die tot uitbesteding overgaan, efficiëntieoverwegingen vaak de hoofdrol.

Ontwikkelingen die in dit verband direct in het oog springen, zijn de toename van de *welvaart* en van de *vrije tijd*, ook al staan die sinds 2001 behoorlijk onder druk. Toch is de toename in de verkoop van verre, langdurige reizen daarvan een duidelijk voorbeeld. Meer inkomen en meer vrije tijd scheppen de randvoorwaarden om behoeften te vervullen die, in de termen van Maslow, niet of nauwelijks te typeren zijn als noodzakelijk om te leven.

Hoewel het niet zo lijkt, hebben wij moderne mensen een flinke tijd-winst geboekt: door het gebruik van efficiënte apparaten, door de kortere werkweek en de langere levensduur. En door steeds meer activiteiten uit te besteden aan anderen, aan dienstverleners. De vrijgekomen tijd besteden wij steeds intensiever; we leven steeds sneller. We willen steeds meer en als het even kan zo veel mogelijk tegelijkertijd. En als het niet allemaal tegelijk kan, dan moet de tijd maar worden verlengd. (Iemand heeft zelfs al de stelling geponeerd dat een moderne economie een 24-uurseconomie *behoort* te zijn: een moderne samenleving zou recht hebben op voltijdse service.)

De behoefte om activiteiten uit te besteden vormt de essentie van de vraag naar dienstverlening. Daarbij is sprake van een aantal generieke behoeften, namelijk:

- duidelijkheid;
- snelheid;
- betrouwbaarheid;
- lage kosten.

Duidelijkheid en snelheid creëren *gemak*. Voegen we daarbij de behoefte aan lage kosten en betrouwbaarheid, dan gaat het in wezen om *efficiency* en *effectiviteit*. Met andere woorden: goede dienstverleners streven naar een zo hoog mogelijke graad van efficiency en effectiviteit voor hun klanten.

Twee andere verklaringen die vooral de groei van de zogenoemde zakelijke diensten mede kunnen verklaren, zijn de toenemende *complexiteit van de maatschappij* (waaraan bijvoorbeeld de meeste adviseurs hun professionele bestaan te danken hebben) en de toenemende *concentratie van ondernemingen op hun kernactiviteit*. Noodzakelijke, maar branchevreemde ondersteunende activiteiten (schoonmaak, onderzoek, onderhoud enzovoort) worden meer en meer uitbesteed aan in die diensten gespecialiseerde bedrijven. Dit is in feite geen vergroting van het totaal van dienstverlenende activiteiten, maar slechts een verschuiving.

Deze verklaringen voor de groei van de dienstensector hebben betrekking op de vraagzijde van de economie. De aanbodzijde wordt gekenmerkt door een aantal omstandigheden die de toenemende vraag een kans geven en stimuleren.

Zo worden de meeste bedrijfstakken in de dienstensector gekenmerkt door vrij *lage entreebarrières*; hoge investeringen zijn vaak niet nodig, met behulp van kennis, een kantoorruimte en een tekstverwerker kan menigeeen direct aan de slag. Dergelijke lage entreebarrières komen de kwaliteit van de dienstverlening zeker niet ten goede, vooral niet indien wet- en regelgeving met betrekking tot toetreding ontbreekt.

Vooraf kleine dienstaanbieders profiteren van het rechtstreekse contact met hun afnemers, met wie zij gewoonlijk al vrij snel vaste relaties opbouwen. Marketing is dan grotendeels synoniem aan het onderhouden van bestaande relaties. De noodzaak tot andere marketinginspanningen lijkt in die situatie niet aanwezig, althans niet op korte termijn.

Verder is *internationalisering* voor dienstaanbieders vaak vrij eenvoudig. Ook *industrialisering* (het standaardiseren van dienstverleningsprocessen) door dienstaanbieders is aan de orde van de dag. De invloed van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) kan in dit verband nauwelijks worden overschat. Daardoor is het mogelijk tegelijkertijd de bestelling van goederen, de dienstverlening en de financiële afwikkeling te verrichten. Een andere factor die aan de aanbodzijde een rol speelt, is de *toenemende marktgerichtheid* van dienstverlenende organisaties. Vooral in de jaren tachtig van de vorige eeuw is de voorheen vaak aanwezige, negatieve houding ten aanzien van marketing in een meer positieve houding omgeslagen. In dezelfde periode is tevens de kennis van marketing in de dienstensector fors toegenomen. De hoeveelheid literatuur erover neemt flink toe, de eerste specialistische opleidingen op dit gebied zijn van de grond gekomen.

Voorts speelt privatisering van (semi-)overheidsdiensten een steeds belangrijker rol. Instanties die voorheen werkten via het budgetmechanisme, moeten nu gaan concurreren. De staat laat zijn ambitie om te sturen echter niet geheel varen: in public private partnerships en als aandeelhouder van geprivatiseerde overheidsdiensten treedt hij steeds vaker op als marktpartij, partner of concurrent. Collectieve voorzieningen maken plaats voor individuele zorg. In reactie op het 'sociale tijdperk' vullen verzekeraars met een grote variëteit aan polissen de gaten in het collectieve vangnet. Verzekeringsmaatschappijen gaan commerciële vervlechtingen aan met private dienstverleners op het terrein van zorg en preventie.

Voorheen werd marketing als strijdig beschouwd met de beroepsethiek van veel vrije-beroepsbeoefenaren. De verklaring voor de opkomst van marketing in de dienstensector moet vooral gezocht worden in de intensivering van de concurrentie en in de toegenomen mondigheid van particuliere consumenten. Verder lijkt de veronderstelling gerechtvaardigd dat een samenleving die steeds meer individualiseert, ook steeds meer behoefte heeft aan een individuele, dus klantgerichte benadering. En wat de toekomst betreft: diensten hebben een enorm groeipotentieel, aangezien beperkingen in de zin van beschikbaarheid van grondstoffen, geld en energie een ondergeschikte rol spelen. Vooral persoonlijke inzet en creativiteit zijn bij veel diensten cruciaal.

## 1.2 Commerciële en niet-commerciële diensten

De totale dienstensector kan worden onderscheiden in de commerciële en de niet-commerciële dienstensector. In de commerciële dienstensector vindt de allocatie van arbeidskrachten en overige productiemiddelen plaats door het marktmechanisme, in de niet-commerciële dienstensector via het budgetmechanisme.

Tot de commerciële dienstensector worden in ruime zin gerekend (volgens de Standaardbedrijfsindeling van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)):

- bouwinstallatiebedrijven;
- handel, horeca en reparatiebedrijven;
- transport-, opslag- en communicatiebedrijven;
- bank- en verzekeringswezen en zakelijke dienstverlening;
- overige commerciële dienstverlening.

Soms worden tevens de openbare nutsbedrijven tot de (niet-commerciële) dienstensector gerekend.

### Dienstverlening ook buiten diensten- sector

De non-profitsector komt in hoofdstuk 12 afzonderlijk aan de orde.

Ook buiten wat officieel beschouwd wordt als de dienstensector is er sprake van dienstverlening. In de periode 1950-1970 was dienstverlening echter vrijwel het exclusieve terrein van ondernemingen in de dienstensector. Niet veel verschillend van het product(ie)gerichte denken in de productiesector, lag de nadruk intern en was er sprake van bureaucratie. Het doel was de kosten te minimaliseren door het maximaliseren van de interne efficiëntie en backofficeprocedures. In deze periode boden fabrikanten alleen diensten aan als deze direct in relatie stonden tot hun kernproduct, bijvoorbeeld aflevering en kredietverschaffing.

In de periode 1970-1990 verbeterden fabrikanten de relatie met hun afnemers door steeds meer service te bieden. De scherpe scheidslijn tussen de traditionele dienstensector en de productiesector vervaagde. Industriële bedrijven kunnen allerlei diensten (bijvoorbeeld onderhoud, advisering) als secundaire activiteit verrichten. Verder zijn er diensten, zoals transport en administratie, die verband houden met de handel in goederen. Ook kunnen industriële bedrijven diensten verrichten ten behoeve van het eigen bedrijf, bijvoorbeeld onderhoud en reparatie. Grote productieondernemingen kunnen belangrijke concurrenten zijn van dienstverlenende ondernemingen door allerlei serviceactiviteiten te verzelfstandigen tot profitcenters waar ook andere productieondernemingen gebruik van kunnen maken. Deze serviceactiviteiten zijn veel winstgeverder dan de productieactiviteiten. De dienstverlening rondom een product wordt aangeduid met de term productservice. Daarbij is van groot belang dat steeds meer geconcentreerd wordt op basis van de service dan op basis van de producten zelf: de kwaliteit van de dienstverlening wordt steeds meer de beslissende factor. In paragraaf 2.3 wordt productservice verder behandeld.

### Productservice

Ook de traditionele dienstenaanbieders kwamen in de periode 1970-1990 tot de conclusie dat hun kerndiensten in wezen niet meer waren dan commodities, die afnemers evengoed van de concurrentie konden betrekken. Dus ook zij gingen meer 'omringende' service aanbieden om zich te onderscheiden. Dat deden zij vooral door zich te verdiepen in de

### Servicemarkt

activiteitencyclus van de afnemer, om vervolgens bijbehorende diensten ter beschikking te kunnen stellen. Veel ondernemingen in de dienstensector beginnen zich nu op dit terrein, dat van de totale relatie met één klant, te begeven. Het streven naar efficiëntie bij het verlenen van de kerndienst is een belangrijke factor bij het laag houden van de kosten.

### 1.3 Verschillen tussen goederen en diensten

Wat is nu eigenlijk een dienst? Over het antwoord op deze vraag zijn de deskundigen het, ondanks ontelbare discussies, nog steeds niet eens. Een uitspraak uit 1956 van de Amerikaanse econoom G. Stigler is nog altijd actueel: 'There exists no authoritative consensus on either the boundaries or the classification of the service industries.'

In het dagelijkse spraakgebruik, en daarmee in de beleving van consumenten, heeft het begrip *dienst* een andere, veel ruimere betekenis dan er in de dienstenmarketing aan wordt toegekend. Met een dienst wordt in het spraakgebruik 'iets doen voor een ander' in de ruimste zin van het woord, bedoeld. Behalve dat ook alle niet-betaalde activiteiten, zoals boodschappen halen voor de buurvrouw, tot de diensten worden gerekend, wordt bijvoorbeeld een ruim assortiment (= keuzemogelijkheid) door consumenten gezien als 'goede dienstverlening', evenals bijvoorbeeld een duidelijke gebruiksaanwijzing. Zelfs een fysiek product kan in die zin 'goede diensten' bewijzen. Managementgoeroe Tom Peters stelt: 'Er zijn geen producten meer, alleen nog maar services.' Hiermee bedoelt hij dat het erom gaat hoe het product of de dienst wordt geleverd, met welke mate van dienstbetoon.

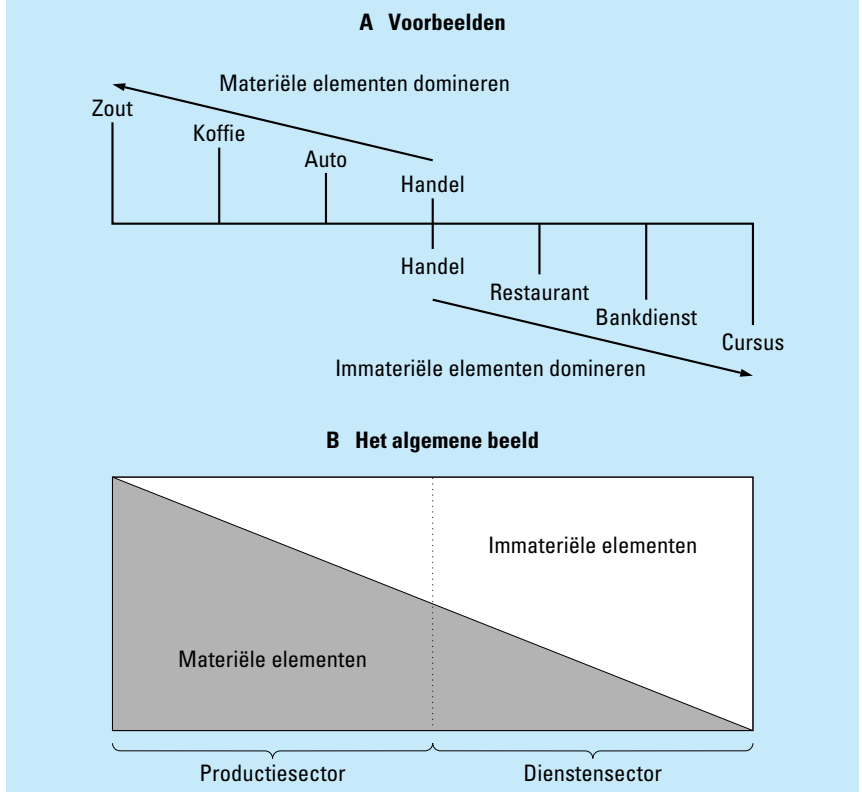
In de dienstenmarketing wordt het onderscheid tussen goederen en diensten gewoonlijk aangegeven met een aantal kenmerken, zoals: diensten zijn ontastbaar, diensten vergen rechtstreeks contact tussen aanbieder en afnemer, de afnemer neemt deel in de dienstverlening, diensten zijn vergankelijk, diensten zijn persoonsgebonden enzovoort. Deze karakterisering is relatief. Ze gelden in meer of minder sterke mate voor de vele diensten die bestaan; ze kunnen echter ook op goederen van toepassing zijn. Op die manier is de grens tussen goederen en diensten dus niet scherp te trekken. In dit verband wordt het goederen/dienstencontinuüm geïntroduceerd. Het uitgangspunt bij de plaatsbepaling van een product op dit continuüm is de verhouding tussen de materiële (goederen)componenten en de immateriële (diensten)componenten (zie figuur 1.1). De rechterhelft van het continuüm betreft de dienstensector. De plaatsing van specifieke goederen en diensten is subjectief.

Een dienst is, evenals een goed, een *product*. Vanuit de marketingoptiek gezien, levert een product een bepaalde prestatie, namelijk de bevrediging van een of meer behoeften.

In het *NIMA Marketing Lexicon* wordt een dienst gedefinieerd als: 'product waarvan de specifieke kenmerken in belangrijke mate immaterieel (niet-tastbaar) van aard zijn'.

Diensten verschillen van goederen wat betreft de *manier* waarop in de behoeftebevrediging wordt voorzien:

Figuur 1.1 Plaatsing van goederen en diensten in een goederen/dienstencontinuüm



### Diensten vergen interactieprocessen

- bij een goed door een *voorwerp*;
- bij een dienst door een kortere of langere reeks van activiteiten die plaatsvinden in de vorm van een *interactieproces* tussen aanbieder en afnemer. In dat proces wordt weliswaar altijd van allerlei tastbare producten gebruikgemaakt, maar het zijn slechts hulpmiddelen om de dienst te kunnen verlenen.

De eerdergenoemde (relatieve) verschillen tussen goederen en diensten (zie figuur 1.2) zijn *gevolgen* van het essentiële verschil tussen goederen en diensten. Het heeft dus betrekking op het productieproces. Ter onderscheiding wordt in de rest van dit boek gesproken van productieprocessen als het de productie van goederen betreft en van *dienstverleningsprocessen* als het de productie van diensten betreft.

### Basiskenmerken diensten

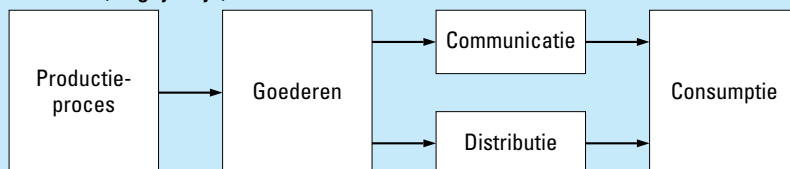
Van de eerdergenoemde kenmerken worden er hier drie als de meest belangrijke beschouwd, te weten:

- de immateriële (ontastbare) output van het proces;
- het rechtstreekse contact tussen aanbieder en afnemer;
- de 'meeproductie' van de afnemer in het proces.

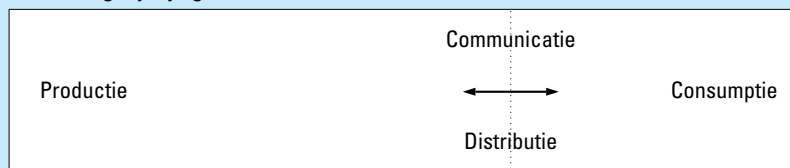
Alle overige accentverschillen tussen goederen en diensten worden beschouwd als uitvloeisels van deze *basiskenmerken*.

Figuur 1.2 **Productie, distributie, communicatie en consumptie bij goederen en diensten**

**Goederen (volgtijdelijk)**



**Diensten (gelijktijdig)**



Bron: Heuvel Marketing Consultancy, Capelle aan den IJssel

*Ad a Ontastbaarheid*

Als meest kenmerkende eigenschap van diensten wordt meestal beschouwd de zogenoemde ontastbaarheid. Hiermee wordt bedoeld dat diensten geen voorwerpen zijn. Je kunt een dienst niet inpakken, er een lintje omdoen en onder je arm meenemen. Diensten zijn in essentie juist immaterieel, ontastbaar. Een dienst kun je niet bezitten, je kunt deze slechts ervaren, ondergaan, wachtend op en eventueel meewerken aan de prestatie die uiteindelijk geleverd wordt: de verzekeringsmaatschappij dekt het financiële risico, de luchtvaartmaatschappij brengt je naar een onbekend oord. Het is duidelijk dat dienstaanbieders vaak wel van goederen (concrete producten) gebruikmaken, doch deze zijn slechts een *middel* om diensten (abstracte producten) te kunnen verlenen. Zoals Gummesson het uitdrukt: 'Services is something that can be bought and sold, but which you cannot drop on your foot.'

*Ad b Rechtstreeks contact*

Een ander kenmerk dat diensten onderscheidt van goederen is het contact tussen afnemer en aanbieder. Bij dienstverlening is contact, in welke mate en in welke vorm dan ook, noodzakelijk, al is het maar om het dienstverleningsproces in gang te kunnen zetten.

*Ad c Meeproductie*

Het derde kenmerk van diensten is de participatie door de afnemer in het dienstverleningsproces. Het genoemde contact tussen dienstaanbieder en dienstafnemer impliceert dat deze laatste in meerdere of mindere mate zelf een rol speelt in de dienstverlening. De dienstafnemer heeft dus een dubbele rol: die van gebruiker en die van medeproducent. In het meest extreme geval is sprake van volledige self service.

## NIMA-definities

Er heerst nogal wat spraakverwarring over diverse dienstgerelateerde begrippen. Het *NIMA Marketing Lexicon* vermeldt onder meer de volgende omschrijvingen.

### Dienst

Ruilobject dat bestaat uit activiteiten die veelal gericht zijn op personen of goederen. Een dienst is de specifieke verschijningsvorm van (een deel van) een product zonder tastbare eigenschappen.

### Dienstverlening (dienstverleningsproces, service delivery system)

Proces van opeenvolgende activiteiten die verricht worden om het service offer te verlenen.

### Service

Het woord service kent twee betekenissen. Als letterlijke vertaling uit het Engels betekent het dienst. In het Nederlandse spraakgebruik wordt service meestal aangeduid met additionele dienstverlening op de levering van het product.

### Service offer

Een gedetailleerde invulling van het serviceconcept door een nadere specificatie van de elementen van de dienst en het kwaliteits- en kwantiteitsniveau.

### Serviceconcept

De vertaling van het service benefit concept in het basisaanbod van de dienstverlenende organisatie. Zo is voor een hotel het bieden van slaapgelegenheden de basisdienst, voor een transportbedrijf het vervoer van personen of goederen.

### Customer service

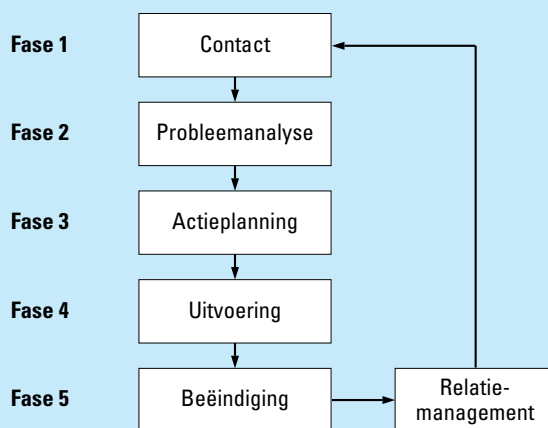
De aan het fysiek product toegevoegde waarde als gevolg van de distributieactiviteiten. Er wordt een onderscheid gemaakt in pretransactie-, transactie- en posttransactieservice-elementen. Vóór de transactie heeft de service betrekking op het gemak waarmee de afnemer de order kan afsluiten en de leveringscondities. Tijdens de transacties blijkt de servicegraad onder meer uit betrouwbaarheid c.q. het nakomen van de afspraken. Ná de transacties komt de service tot uiting in het optreden bij onderhoud en defecten.

## 1.4 Het dienstverleningsproces

### Basisstructuur dienstverleningsprocessen

Dienstverleningsprocessen hebben alle eenzelfde basisstructuur. Hoewel de processen in de praktijk belangrijke verschillen kunnen vertonen, kunnen in principe altijd vijf fasen worden onderscheiden (zie figuur 1.3).

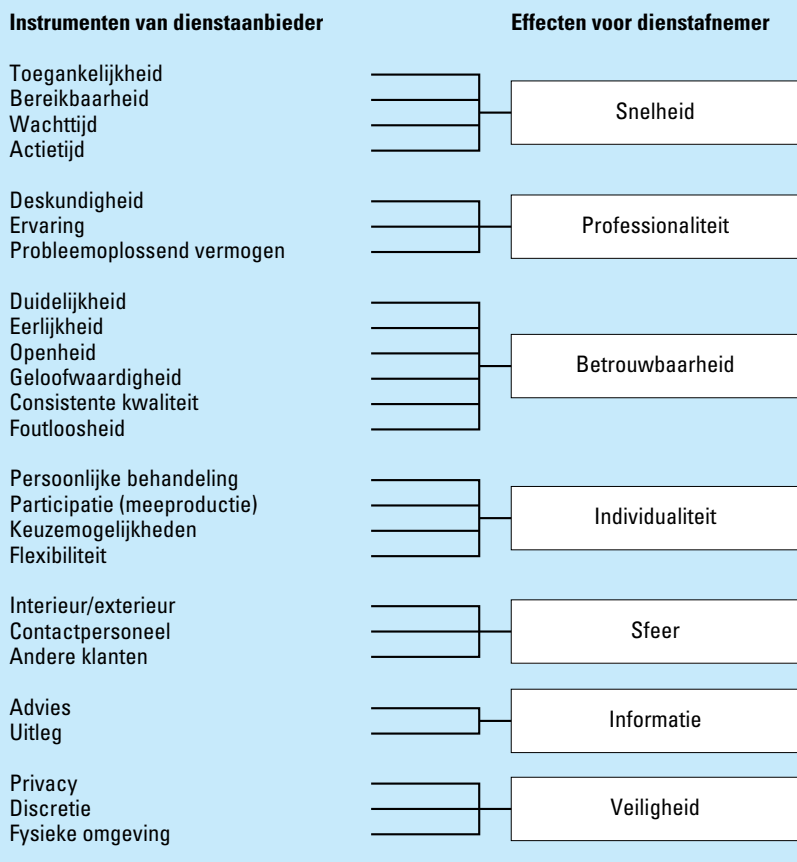
Figuur 1.3 De vijf fasen in een dienstverleningsproces



Bron: Heuvel Marketing Consultancy 1992, Capelle aan den IJssel



Figuur 1.4 **Bijdiensten**



Bron: Heuvel Marketing Consultancy 1992, Capelle aan den IJssel

### Kerndienst

Deze structuur vertoont een grote overeenkomst met algemene probleemoplossingsmodellen. Dat is dan ook precies wat het doel van dienstverleningsprocessen is: het oplossen van problemen van afnemers. Een voorbeeld van uitgebreide en langdurige processen vindt men onder meer bij allerlei managementadviseurs. Het dienstverleningsproces van bijvoorbeeld een klein reisbureau is al veel eenvoudiger van aard.

De uiteindelijke output van het proces wordt aangeduid als de *kerndienst* (*core service*). De kerndienst van een luchtvaartmaatschappij kan bijvoorbeeld worden geformuleerd als de verplaatsing van goederen en personen, bij een marktonderzoekbureau kan dat bijvoorbeeld het leveren van inzicht in de markt zijn.

Behalve over de output van het proces kunnen afnemers verwachtingen koesteren over allerlei aspecten van het proces zelf. De belangrijkste aspecten worden getoond in figuur 1.4. Links staan de instrumenten van de dienstaanbieder vermeld, rechts de effecten daarvan voor de afnemer.

## Bijdiensten

Deze effecten worden wel aangeduid als *bijdiensten* (*auxiliary services*). Belangrijk is vooral te realiseren dat een onderscheidende positionering vrijwel nooit gebaseerd is op een unieke kerndienst, maar juist op de specifieke invulling respectievelijk benadrukking van de bijdiensten. Het zijn deze bijdiensten die, mits goed verleend, gewoonlijk onder de noemer 'service' worden gevat. Voor de een is deze service een vanzelfsprekende zaak, voor de ander is het dat niet. Dat geldt ook voor velen die in een dienstverlenende functie werkzaam zijn. Toch weet in principe iedereen wel wat goede service is. Een eenvoudig uitgangspunt is de ander te behandelen zoals men zelf ook graag wordt behandeld. Termen als snel, vriendelijk, respectvol, deskundig en dergelijke komen dan vanzelf naar voren. Een andere invalshoek is te bekijken hoe het niet moet. Hierbij valt te denken aan apathie, afschuiven ('hiervoor moet u niet bij mij zijn'), kille, onpersoonlijke benadering, neerbuigendheid, robotisering (gestandaardiseerd, niet gemeend) en het star hanteren van richtlijnen. Dit heeft uiteraard niets te maken met *excellente service*. Met *excellente service* wordt het dienstverleningsniveau bedoeld, waarbij de prestaties van de dienstverlener de verwachtingen van de klant significant overtreffen. Het *excellente-service*concept, waarbij in wezen gestreefd wordt naar het blijven verrassen en verbazen van de klant door middel van uitzonderlijke serviceprestaties, wint aan populariteit. De basisgedachte erachter is dat een dergelijk serviceniveau steeds belangrijker wordt om zich nog van de concurrentie te kunnen onderscheiden. Toch lijkt dit concept te eenvoudig om klakkeloos toegepast te kunnen worden. Immers, de verwachtingsniveaus van afnemers in verschillende product/marktcombinaties liggen op volledig verschillende niveaus, variërend van 'adequate service' tot 'perfecte service' en het is vooral daarvan afhankelijk in hoeverre men in staat zal zijn bestaande verwachtingen daadwerkelijk te overtreffen. Bovendien behoeft het krijgen van een hoger dienstverleningsniveau dan verwacht wordt niet tot grotere tevredenheid te leiden, indien de klant daaraan geen belang toekent. Verder bestaat het risico dat men de verwachtingen van de doelgroep alsmear verhoogt, waar op den duur per definitie niet meer aan tegemoet zal kunnen worden gekomen. Deze kritiek neemt niet weg dat het streven naar een goede serviceprestatie van cruciaal belang is.

## Excellente service

### 1.5 Het dienstverleningssysteem

Een dienstverleningsproces kan worden gezien als een gezamenlijke activiteit van dienstverlener en cliënt, met als doel een prestatie te leveren, die voorziet in de behoefte van de cliënt. Dit proces speelt zich af binnen een *dienstverleningssysteem* dat uit een tweetal componenten bestaat: de *frontoffice* en de *backoffice*.

## Front- en backoffice

#### 1.5.1 Frontoffice

Onder frontoffice wordt verstaan het geheel aan, voor de cliënt waarneembare, elementen van het dienstverleningsproces, zoals contactpersoneel, waarneembare omgeving, de cliënt zélf en andere cliënten.

- *Contactpersoneel*  
Dit is het personeel dat direct contact heeft met de cliënten. Dat kunnen zowel loketbedienden, receptionistes, portiers, adviseurs, vertegenwoordigers als schoonmakers zijn. Met andere woorden: iedereen die op enigerlei wijze zichtbaar is voor de cliënt.
- *Waarneembare omgeving*  
Dit betreft zowel de ruimte waarin als de hulpmiddelen waarmee de dienst wordt verleend. Onder de ruimte vallen bijvoorbeeld de ontvangstruimte in een kantoor, de eetruimte in een restaurant en de cabine van een vliegtuig, maar voor een schildersbedrijf kan het de buitenlucht zijn.  
Voorts zijn er tastbare hulpmiddelen waarvan bij het verlenen van de dienst gebruik wordt gemaakt, zoals meubilair, computerterminal, pen en papier.
- *De cliënt zelf*  
Voorzover de afnemer zich binnen het systeem bevindt, vervult hij de rol van medeproducent. Wie aan het loket bij de bank staat te treuzelen, beïnvloedt daarmee ook zelf het proces; de reclamemanager die zijn bureau een slecht verzorgde briefing geeft, oefent daarvoor invloed uit op de kwaliteit van het proces.
- *Andere cliënten*  
De eventueel aanwezige andere cliënten, bijvoorbeeld in een bioscoop of restaurant, beïnvloeden het proces zelf of de beleving daarvan door de cliënten.

### 1.5.2 **Backoffice**

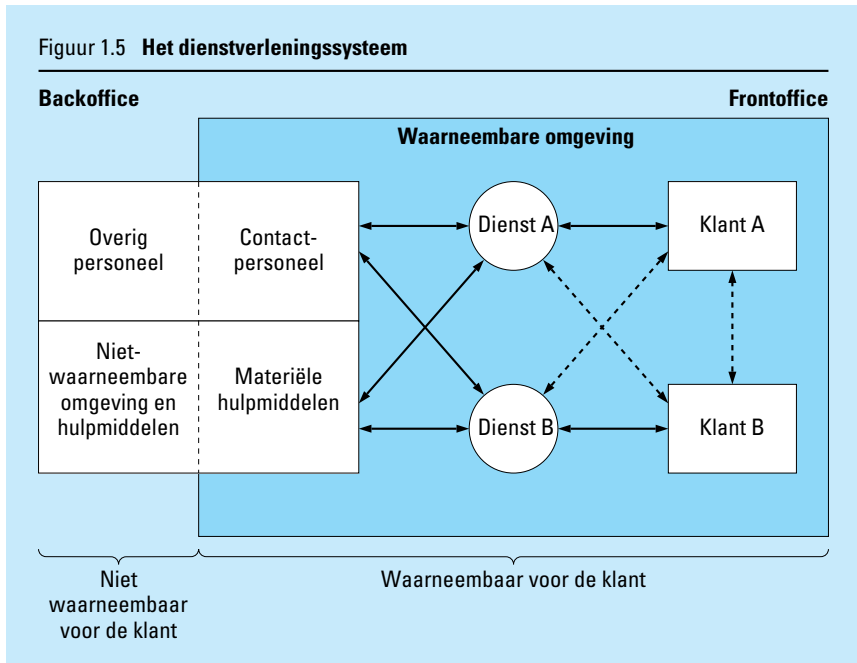
Backoffice is het gedeelte van het dienstverleningsproces dat zich voor de cliënt achter gesloten deuren afspeelt. Voor de cliënt niet-waarneembare elementen kunnen zijn:

- *Overig personeel*  
Gedacht kan worden aan administratief personeel, keukenpersoneel, managers enzovoort. Niettemin moet men bedenken dat veel medewerkers wel eens naar buiten treden, bijvoorbeeld via telefonisch contact. Op die momenten behoren zij tot het contactpersoneel.
- *Niet-waarneembare omgeving*  
De afdeling waar de administratie is gevestigd, de werkruimte van een adviseur, de cockpit in een vliegtuig, de keuken van een restaurant enzovoort, en de in die ruimten gebruikte apparatuur behoren tot de voor de cliënt niet-waarneembare fysieke omgeving van het dienstverleningssysteem.

Dit dienstverleningssysteem kan op de volgende manier grafisch worden voorgesteld (zie figuur 1.5).

Ieder dienstverleningssysteem kan gezien worden als een ‘fabriekje’, met dien verstande dat het door de participatie (meeproductie) van de cliënt een *open systeem* betreft. Industriële productieprocessen zijn juist *gesloten* systemen. Een open systeem is moeilijker te managen, omdat ook de cliënt als ‘productiefactor’ in het proces ingeschakeld zal moeten worden. Welke problemen dat kan opleveren, is bijvoorbeeld goed te zien bij diensten die een relatief grote inbreng van de cliënt vergen, zo-

Figuur 1.5 Het dienstverleningssysteem



als psychiatrische hulpverlening of collectieve diensten, zoals diensten bij een voetbalstadion. Het managen van hooligans blijkt, ondanks alle hekken, agenten en pasjes- en videocontrolesystemen nog altijd moeilijkheden op te leveren.

### 1.5.3 Belang van frontoffice versus backoffice

Vanuit marketingoogpunt is het onderscheid in het dienstverleningssysteem tussen frontoffice en backoffice van groot belang. De frontoffice omvat immers alle voor de cliënt waarneembare aspecten van het dienstverleningsproces. Diensten worden weliswaar niet in fysieke zin 'gemaakt', in de frontoffice worden zij wel 'waargemaakt'. Ieder moment dat de cliënt met de frontoffice in aanraking komt, is dus weer 'een moment van de waarheid'.

De gang van zaken bij het verlenen van een dienst vertoont goed beschouwd opvallende overeenkomsten met die bij een toneelvoorstelling. Een goed voorbeeld hiervan is Euro Disney. Het personeel wordt geleerd dat het park het toneel (the stage) is en dat zij de cast-members zijn die het publiek moeten vermaken. Hun 'act' moet zijn afgestemd op de behoeften van de bezoekers. Het personeel wordt geselecteerd op acteertalent, dienstbaarheid, vriendelijkheid, flexibiliteit, talenkennis en gemotiveerdheid.

Het bewust gebruikmaken van alle mogelijke symbolen (verbaal, non-verbaal, setting) wordt wel aangeduid met de term *impressiemanagement*.

In de frontoffice worden diensten waargemaakt  
Moment van de waarheid

Impressie-management

## **1.6 Kenmerken van dienstenmarketing**

De processtructuur en de basiskenmerken van diensten kunnen meer of minder ingrijpende gevolgen hebben voor het afnemersgedrag en voor de interne organisatie, en daarmee voor het marketingbeleid van organisaties die tot de dienstensector behoren. In dit verband zijn de kernproblemen waarmee ondernemingen in de dienstensector worden geconfronteerd:

- *Onzekerheid bij (potentiële) dienstafnemers*  
Deze wordt onder meer veroorzaakt door de ontastbaarheid en door de persoonsgebonden kwaliteit van diensten.
- *Variabele kwaliteit*  
Indien het personeel een belangrijke rol speelt in het dienstverleningsproces, is dit proces moeilijk te standaardiseren, wat variabele kwaliteit impliceert. Daarom is de kwaliteit van de dienstverlening een belangrijk thema bij de marketing van diensten.
- *Interne marketing*  
De kwaliteit van de dienstverlening is sterk afhankelijk van motivatie en kwaliteit van het personeel. Interne marketing is in de dienstensector daarom van relatief groot belang. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met de vaak andere ondernemingscultuur die heerst bij productiebedrijven.
- *Managen van dienstverleningsprocessen*  
Het productbeleid van dienstverlenende organisaties bestaat voor een belangrijk deel uit het *managen van dienstverleningsprocessen*. Marketingmanagers van productiebedrijven hebben slechts te maken met de output (het product) van het productieproces.
- *Klant als productiefactor*  
De klant maakt altijd zelf deel uit van het dienstverleningsproces. Het managen van de klant als productiefactor (medeproducent) is daarom een belangrijke taak.
- *Afstemming marketing en bedrijfsvoering*  
Marketing en bedrijfsvoering moeten daarom nauw met elkaar verweven zijn, idealiter zelfs gesynchroniseerd. Voor productieondernemingen is dit geen vereiste.
- *Relatiemanagement/klantcontactmanagement*  
Het rechtstreekse contact met klanten en de onzekerheid bij klanten scheppen kansen voor het noodzakelijke relatiemanagement. Dit krijgt concreet gestalte in customer relationship management (CRM). Zie ook casus 1.1.
- *Capaciteitsmanagement*  
Bij diensten is voorraadvorming zoals bij fysieke producten niet mogelijk. Onbenutte capaciteit is voor altijd verloren. Een accountant die niets te doen heeft, een hotelkamer die op een bepaald moment onbezet is, zijn beide per definitie niet productief. In die zin wordt *vergankelijkheid* genoemd als een eigenschap van diensten. Anderzijds kan de capaciteit tekortschieten als de vraag onverwachte pieken vertoont. Een en ander kan aanleiding vormen voor capaciteitsmanagement.
- *Innovatie*  
Innovatie bestaat voor dienstverlenende organisaties niet alleen uit het ontwikkelen van nieuwe diensten, maar eveneens uit nieuwe dienstverleningsprocessen waarmee de klant in aanraking komt. Dat heeft gevolgen voor de relatie met de klant en het imago.

### Casus 1.1 CRM moet zich meer richten op het herwinnen van klanten

Customer relationship management (CRM) richt zich bijna altijd voornamelijk op het tevreden houden van bestaande klanten. De onderzoekers Jacquelyn S. Thomas van de Medill School of Journalism, Robert C. Blattberg van de Northwestern University en Edward J. Fox van de Southern Methodist University zijn van mening dat het terugwinnen van klanten ook een belangrijke CRM-managementstrategie moet zijn. Het terugwinnen van klanten richt zich op het herinwijden en het managen van relaties met klanten die zich op de een of andere manier van een bedrijf of merk hebben afgewend. In sommige gevallen doen

bedrijven zelfs heel veel moeite om bepaalde klanten terug te winnen. Een veelgebruikte tactiek daarbij is het verlagen van de prijs. Zodra de klant weer is teruggewonnen, kan de prijs weer omhoog. Onderzoek wijst uit dat het belang van het herwinnen van vertrokken klanten als belangrijk element van de CRM-strategie niet onderschat moet worden. Uit cijfers blijkt dat bedrijven een kans van 60 à 70% hebben om bestaande klanten herhalingsaankopen te laten doen, 20 tot 40% kans hebben om een verloren gegane klant een herhalingsaankoop te laten doen en slechts 5 tot 20% kans hebben om een nieuwe klant binnen te halen.

Bron: *Journal of Marketing Research*, 1 februari 2004

### Drie marketingtaken

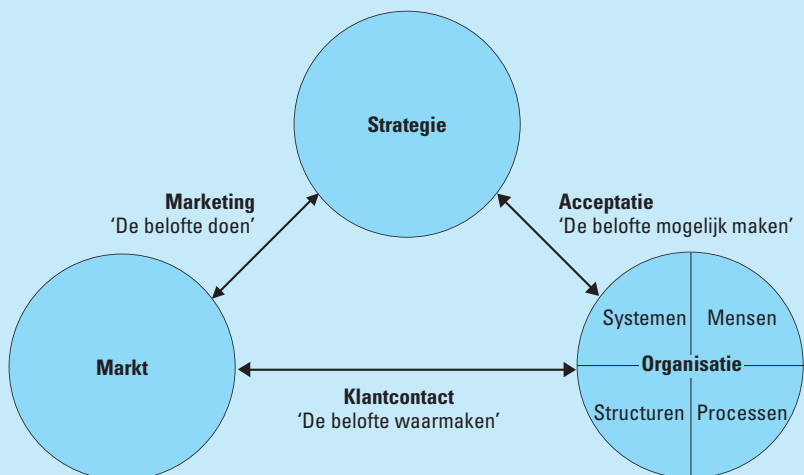
De hiervoor genoemde kernproblemen krijgen voor de dienstenmarketeer gestalte in drie marketingtaken: externe marketing, interne marketing ('acceptatie') en klantcontactmanagement (interfaces). Dit wordt gevisualiseerd in figuur 1.6.

### Servicebelofte

De externe marketingtaak heeft tot doel de *servicebelofte* te doen aan klanten. Anders dan bij fysieke producten, is hierbij meer in het spel dan de traditionele marketingcommunicatiemix. Dienstenmarketeers moeten zich realiseren dat *alles* wat voor de klant waarneembaar is communiceert. Denk aan de fysieke dienstomgeving en het contactpersoneel.

De feitelijke dienstverlening vergt interactiviteit tussen de dienstverlenende organisatie en de klant. Hier moet de gedane belofte worden waargemaakt. Het rechtstreekse contact impliceert specifieke marketingta-

Figuur 1.6 De drie marketingtaken van de dienstenmarketeer



Bron: VODW Marketing, Leusden

ken, die bij iedere transactie opnieuw moeten worden uitgevoerd. Een kritieke rol is daarom weggelegd voor interne marketing, die de medewerkers in staat moet stellen aan de belofte te voldoen. Het gaat daarbij om systemen, structuren en processen die in orde moeten zijn, maar bovenal om training, motivatie en beloning van medewerkers. De veronderstelling hierbij is dat klanten alleen tevreden kunnen worden gesteld, indien de medewerkers tevreden zijn. Zoals de oprichter van de Marriott-hotels al zei: 'You can't make people happy with unhappy people.'

Het zijn vooral deze aspecten die de marketingfunctie bij ondernemingen in de dienstensector in de praktijk deels een andere inhoud geven. Daarmee wordt geenszins bedoeld het 'traditionele' marketingconcept overboord te zetten. Integendeel, dit concept is ook voor de volle 100% bruikbaar voor de dienstensector. Het is juist het marketingconcept waaraan de dienstensector zijn successen in de toekomst voor een belangrijk deel zal moeten ontlenen. Het is vooral de praktijk die van dienstenmarketing min of meer, en steeds meer, een vak apart maakt.

### **Samenvatting**

De dienstensector is de belangrijkste sector van de Nederlandse economie geworden. Oorzaken daarvan zijn onder meer de toenemende behoefte aan efficiency en effectiviteit bij zowel consumenten als ondernemingen, de toename van welvaart en vrije tijd, de steeds complexer wordende maatschappij, de concentratie van ondernemingen op hun kernactiviteit, de lage entreebarrières en de invloed van ICT.

Diensten worden niet uitsluitend verleend door de commerciële dienstensector, maar tevens door de productiesector en de niet-commerciële dienstensector.

Het besef dat diensten een productieproces hebben dat verschilt van dat van fysieke producten is cruciaal. Dit onderscheid ligt aan de basis van de specifieke karakteristieken van diensten en de marketing daarvan. Belangrijke karakteristieken van diensten zijn de ontastbaarheid, het rechtstreekse contact tussen aanbieder en afnemer en de participatie van de afnemer in het dienstverleningsproces.

Het dienstverleningsproces krijgt gestalte binnen het dienstverleningssysteem, waarbinnen de front- en backoffice kunnen worden onderscheiden. De frontoffice omvat alle voor de cliënt waarneembare aspecten van het dienstverleningsproces. Diensten worden weliswaar niet 'gemaakt', zij worden in de frontoffice wel 'waargemaakt'.

Belangrijke kenmerken van dienstenmarketing zijn de onzekerheid bij (potentiële) afnemers, de variabele kwaliteit, het belang van interne marketing, de betrokkenheid van de marketingfunctionarissen bij de dienstverleningsprocessen, de klant die mede productiefactor is, de benodigde afstemming tussen marketing en bedrijfsvoering, de noodzaak van relatiemanagement en capaciteitsmanagement. In het algemeen kan gesteld worden dat fysieke producten uitsluitend externe marketing vergen en diensten daarnaast tevens interne marketing en klantcontactmanagement vereisen.