

Drs. C. J. Gelderman, Prof. Dr. P. S. H. Leeftang

Marketing van diensten

Enkele verschillen en overeenkomsten met de marketing van tastbare goederen

1 Inleiding

In het probleemgebied marketing is er relatief weinig aandacht besteed aan de marketing van diensten. De aandacht richt zich van oudsher op de marketing van voedings- en genotmiddelen en op de marketing van duurzame consumptiegoederen. Dit is hoogst opmerkelijk te noemen, omdat in ons land bijvoorbeeld de consumptie van de 'overige' goederen en diensten meer dan 60% van de totale consumptie voor zijn rekening neemt. Mede gezien de doelgroep van het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, een doelgroep die voor een groot deel bestaat uit lezers die zelf diensten aanbieden, dachten wij dat het een goede gedachte zou zijn wat nader op de marketing van diensten in te gaan.

In de afgelopen jaren zijn er duidelijke ideeën en concepten omtrent de marketing van diensten gevormd. Alhoewel er duidelijk sprake is van een ontwikkeling op dit terrein blijft er toch sprake van een achterstand wanneer we de ontwikkeling van 'het probleemveld' marketing van diensten vergelijken met de ontwikkeling van andere probleemvelden in het 'probleemgebied marketing'.

De oorzaken voor het achterblijven van dienstenmarketing zijn voor een deel terug te voeren op de houding van de dienstverlenende organisaties zelf. Veelal bestaat er van oudsher een zekere weerstand tegen de acceptatie van de marketing-conceptie. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn¹:

- dienstverlening is van oorsprong a-commercieel;
- het bestaan van overkoepelende beroepsorganisaties die beperkingen opleggen wat betreft verkoop- en reclametechnieken;
- men verwacht marketing met verkoop en tegen het 'verkoop-idee' bestaan grote weerstanden.

Voor bepaalde vormen van dienstverlening is het bijvoorbeeld gebruikelijk, dat (al of niet ingegeven door beroepsethiek) alle initiatief voor contact bij de consument ligt². Het leveren van diensten waarbij specifieke vakkennis van belang is, geschiedt ook vaak vanuit een produkt-gerichte oriëntatie. Een houding die tegenwoordig door de toenemende mondigheid en geïnformeerdeheid van consumenten steeds minder op prijs wordt gesteld.

Bovendien is de groep diensten zeer heterogeen van samenstelling; zij bevat de meest uiteenlopende soorten van diensten. Dit maakt het op zich moi-

lijker om tot generaliseerbare kennis over diensten en dienstenmarketing te komen. Tenslotte zij vermeld dat er relatief weinig marktonderzoek op het terrein van de dienstenmarketing verricht wordt. Met name het op continue basis verzamelen van gegevens met behulp van bijvoorbeeld consumentenpanels en dergelijke staat nog in de kinderschoenen.

In dit artikel zullen we aandacht besteden aan de marketing van diensten. Daarbij zullen we ons voornamelijk beperken tot enkele verschillen tussen de marketing van tastbare goederen en de marketing van diensten. Allereerst zullen we in paragraaf 2 de plaats van het probleemveld 'dienstenmarketing' in het probleemgebied marketing bepalen. Daarna geven we in paragraaf 3 een omschrijving van het begrip dienst en gaan we op enkele kenmerkende verschillen tussen diensten en tastbare goederen in. Vervolgens komen in dezelfde paragraaf enkele karakteristieken van diensten aan de orde, aan de hand waarvan de op zich zeer heterogene groep van diensten besproken wordt. In de paragrafen 4, 5, 6 en 7 behandelen we achtereenvolgens de beslissingen met betrekking tot de marktinstrumenten, produkt, distributie, prijs en verkoopbevordering. In paragraaf 8 tenslotte geven we enkele richtlijnen die bij de marketing van diensten gehanteerd kunnen worden.

2 Plaats van dienstenmarketing in het probleemgebied marketing³

De term 'marketing als probleemgebied' refereert aan de verzameling problemen die als marketing-problemen gekenschetst kunnen worden. Problemen behoren tot het probleemgebied marketing op grond van kenmerken die zij bezitten. Deze kenmerken zullen in het onderstaande aan de orde komen.

Tot voor enige tijd heeft men die problemen tot het probleemgebied marketing gerekend waarbij het gaat om transacties op markten waarbij betaling centraal staat. Tegenwoordig rekent men ook de problemen waarbij de transacties die niet op markten plaats vinden, tot het probleemgebied marketing. Kotler (1972, pag. 48) zegt hiervan:

'Marketing is relevant in all situations in which one can identify:

- an organization
- a client group, and
- products broadly defined'.

Tevens is men gaan beseffen dat marketing niet alleen relevant is in situaties waarin men zich richt op de wensen, verlangens, belangen enz. van (potentiële) consumenten, doch dat marketing relevant kan zijn in alle relaties tussen een organisatie en belangengroepen ('publics') in haar omgeving:

'... Marketing applies to an organization's attempt to relate to all of its publics, not just its consuming public' (Kotler, 1972, pag. 48).

Juist de aandacht voor 'de omgeving' zoals aandacht voor het milieu, voor groeperingen in de omgeving van de organisatie die zich inzetten voor de belangen van consumenten (consumentisten) enz. hebben geleid tot de herziening van de 'klassieke' marketing-conceptie. Bij de relaties tussen een organisatie en belangengroepen in haar omgeving gaat het steeds om de ruil, de transactie van waarden:

'the exange of values between two parties' (Kotler, 1972, pag. 48).

Het begrip 'waarde' ('value') is hierbij in de plaats gekomen van het begrip 'produkt in ruime zin', ('product broadly defined'), dat op zijn beurt het begrip 'produkt in fysieke zin' heeft opgevolgd. Met de twee partijen ('parties') worden bedoeld: de 'marketer', de organisatie die marketing bedrijft, respectievelijk de belangengroep(en) waar men zich met zijn activiteiten op gaat richten, de 'target market(s)'. We zullen nu allereerst stilstaan bij de belangengroepen of 'publics' die Kotler (1972) onderscheidt. Hij definieert deze belangengroepen als:

'any group with potential interest and impact on an organization' (Kotler, 1972, pag. 51).

De volgende belangengroepen worden onderscheiden (zie ook figuur 1): Aan de 'input-zijde' van een organisatie zijn er:

1. kapitaalverschaffers;
2. leveranciers van grond- en hulpstoffen, enz.;
3. (potentiële) werknemers.

Aan de 'output-zijde' wordt een onderscheid gemaakt tussen:

4. agenten, vertegenwoordigers, distributeurs en
5. consumenten.

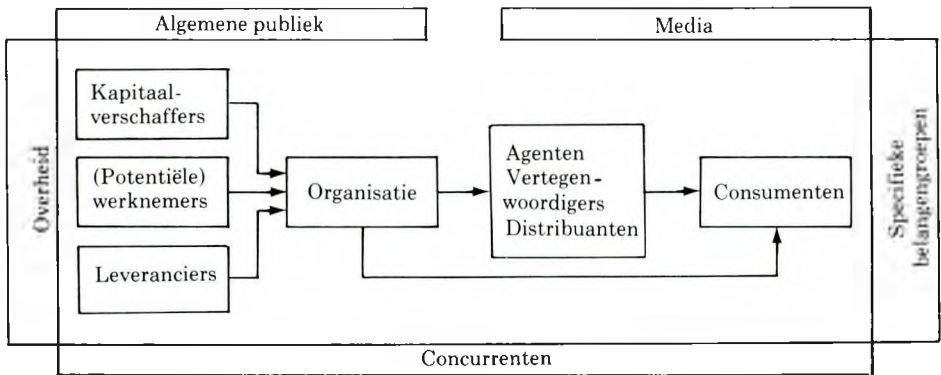
Daarnaast dient men zich ook te richten op de zogenaamde sanctionerende belangengroepen, te weten:

6. concurrenten;
7. overheid/overheden;
8. enkele specifieke groepen in de samenleving ('special publics');
9. het algemene publiek ('general public');
10. de media.

Alhoewel 'marketing' in de zin van een aanpak en hantering van een conceptie in alle in figuur 1 geschetste relaties tussen een organisatie en zijn belangengroepen een rol kan spelen zal het belang van deze rol van relatie tot relatie verschillen. Daarom rekenen we slechts die relaties tussen een organisatie en de hierna op te sommen belangengroepen tot het probleemgebied marketing. Deze belangengroepen zijn:

- a. leveranciers van grond- en hulpstoffen;
- b. agenten, distributeurs, vertegenwoordigers, ('intermediairs');
- c. concurrenten;
- d. consumenten in gezinshuishoudingen en afnemers in bedrijfshuishoudingen.

Figuur 1: Overzicht van de diverse belangengroepen waarmee een organisatie relaties kan onderhouden



Deze belangengroepen behoren te zamen met de organisatie tot het zogemaande 'core marketing system':

'the network of key institutions that interact to supply final markets with needed goods and services' (Kotler, 1976, pag. 23).

Bij alle andere transacties die buiten het 'core marketing system' plaatsvinden kan de marketing-conceptie wel een rol spelen, maar de problemen behoren tot een ander probleemgebied. Voorbeelden zijn:

1. problemen met betrekking tot transacties tussen een organisatie en haar vermogensverschaffers zou men met behulp van een marketing-aanpak mee kunnen helpen oplossen, maar de problemen behoren tot het probleemgebied financiering;
2. problemen met betrekking tot transacties tussen een organisatie en (potentiële) werknemers behoren tot het probleemgebied personeelsbeleid.

Samengevat houdt men zich in het probleemgebied marketing bezig met die problemen waarbij het gaat om:

1. de uitwisseling van *waarden*, tussen twee partijen, te weten
2. de '*marketer*' en
3. een aantal '*client groups*' of *belangengroepen* waarbij primair de belangengroepen afnemers, concurrenten, '*intermediairs*' en leveranciers van belang zijn.

De hiervoor gegeven omschrijving van het probleemgebied marketing biedt de mogelijkheid een aantal probleemvelden in het probleemgebied te identificeren. Wanneer we de diverse '*client groups*' als criterium nemen dan leidt dat onder meer tot de identificatie van de volgende probleemvelden in het probleemgebied. Bij uitstek en vanouds houdt men zich in het probleemgebied marketing bezig met vraagstukken die betrekking hebben op de relatie organisatie/consumenten. Daarbij is het zinvol om een onderscheid aan te brengen tussen:

- finale consumenten, consumenten in gezinshuishoudingen;
- bedrijfshuishoudingen die consumeren.

In het eerste geval spreken we over consumenten-marketing en in het tweede geval over industriële marketing. Het criterium of een vraagstuk behoort tot de consumenten-marketing of tot de industriële marketing, ligt dus bij 'degene die vraagt/consumeert', de 'client group'. Is de bedrijfshuishouding die 'consumeert' een distributeur (grossier of detaillist) dan wordt gesproken over distributie-marketing. Als de aandacht voor de bedrijfshuishouding sterk gericht is op de concurrentie, dan spreken we over concurrentie-marketing, enz.

Het is ook mogelijk een aantal probleemvelden te identificeren door de diverse 'marketers' als uitgangspunt te nemen. Is de organisatie een politieke partij, dan spreken we over de marketing van politieke partijen, is de 'marketer' een detaillist dan spreken we over detailhandels-marketing. Als marketing-problemen bestudeerd worden in niet op winst gerichte organisaties, dan spreekt men over 'non-profit'-marketing.

Ten slotte kunnen we marketing-problemen ook rubriceren conform de diverse 'waarden' die tussen 'marketer' en 'target markets' worden uitgewisseld.

Enkele voorbeelden:

1. marketing van niet-duurzame consumptiegoederen;
2. marketing van duurzame consumptiegoederen;
3. marketing van kapitaalgoederen;
4. marketing van diensten ('service marketing');
5. marketing van ideeën ('valhelm noodzaak', anti-rookcampagnes);
6. marketing van personen ('kies de nieuwe minister-president');
7. marketing van gebieden ('Oostenrijk als vakantieland');
8. marketing van de organisatie zelf (onderwijsinstellingen: 'SRM', 'LOI', enz.).

De laatste classificatie van probleemvelden in het probleemgebied marketing biedt ons de mogelijkheid om de plaats van de dienstenmarketing te bepalen.

3 Verschillen tussen goederen en diensten

Voordat we nader ingaan op de verschillen tussen goederen en diensten is het zinvol eerst een definitie van het begrip dienst te geven.

Een dienst kan omschreven worden als

'... any activity or benefit that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product' (Kotler, Bloom 1984, pag. 147).

Met behulp van deze definitie kunnen we een aantal kenmerkende verschillen tussen goederen en diensten afleiden. Deze verschillen leiden tot een andere hantering van de marktinstrumenten. Het betekent echter niet, dat de marketing van diensten totaal verschillend zou zijn van de marketing van goederen. Uit de definitie blijkt dat het bij diensten gaat om een daad,

een handeling die verricht wordt door 'one party to another'. Hierbij dient opgemerkt te worden dat afnemers vaak de mogelijkheid hebben dergelijke handelingen zelf te verrichten. Zo stelt Peckham (1984, pag. 7) bijvoorbeeld: '... most services can be provided by the customer himself, albeit at additional cost and personal effort'.

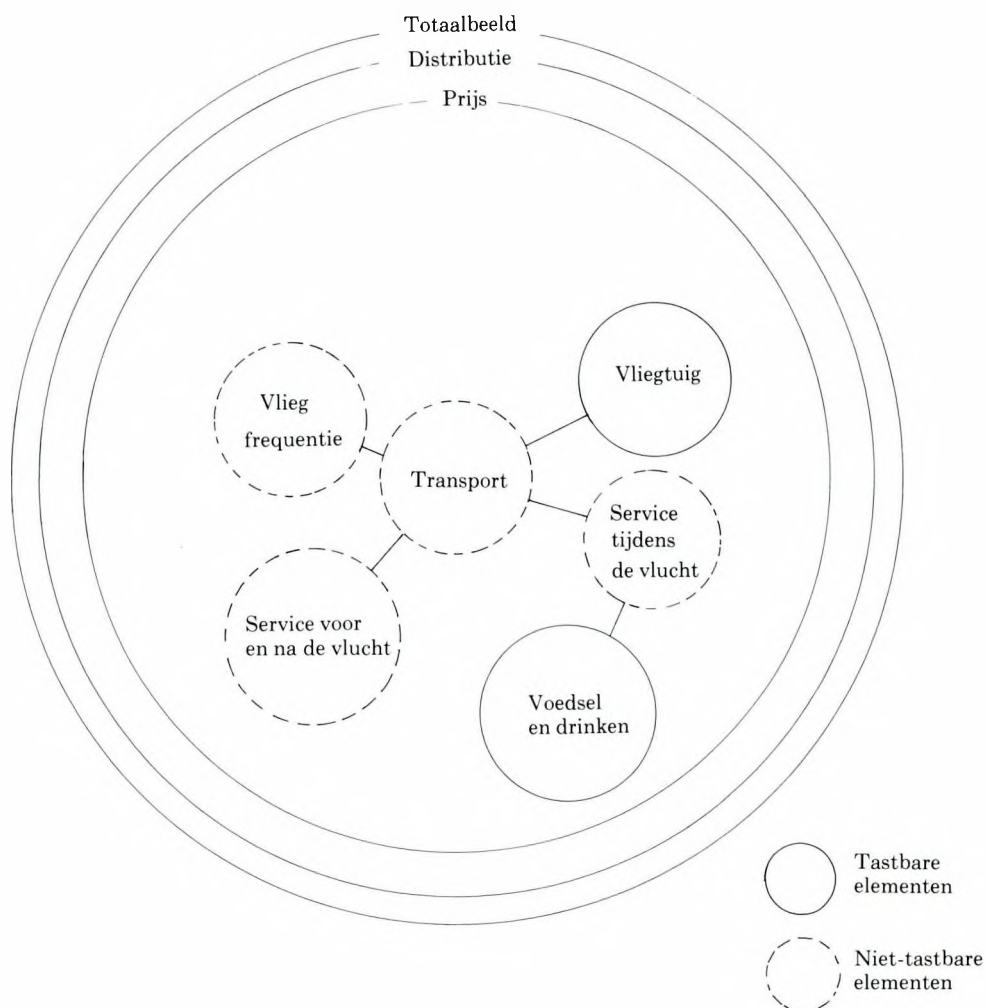
De mate waarin deze extra kosten en inspanningen van toepassing zijn bij het zelf produceren van een dienst, zal een belangrijke rol moeten spelen bij het bepalen van de verkoopprijs van die dienst.

Op de uiteindelijk vorm, waarin een dienst verleend wordt, heeft de afnemer vaak een directe en grote invloed. Er is dan sprake van directe betrokkenheid of samenwerking bij de produktie. Een kapper kan bijvoorbeeld zijn werk pas doen, nadat hij duidelijke informatie over de wensen van de klant heeft. Een marktonderzoekbureau kan alleen adequaat onderzoek verrichten in overleg met de opdrachtgever. In het algemeen is er sprake van een toenemende participatie van de consument in de dienstverlening⁴. Dit wordt met name gerealiseerd door automatisering. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan de 'self-service'-benzinestations en de automatische bankloketten. Een verhoogde eigen inbreng biedt de dienstverlenende organisatie voordelen (produktiviteitsstijging), maar ook problemen (acceptatie). Zoals we reeds stelden spelen bij het produktieproces van een dienst zowel de aanbieder als de vrager een belangrijke rol. Het gevolg hiervan is, dat kwaliteitscontrole en standaardisatie moeilijker is dan bij de produktie van tastbare goederen. Een producent van zout zal de kwaliteit van zijn produkt beter kunnen controleren en garanderen dan de genoemde kapper. In verband met het niet-tastbare karakter van een dienst wordt juist de *kwaliteit* wel als sleutelbegrip gezien in de dienstverlening. Daarbij is de perceptie van de afnemer over de kwaliteit van groot belang. Dit punt zullen we bij de bespreking van de klasse van instrumenten verkoopbevordering eveneens ontmoeten.

Traditioneel wordt het onderscheid tussen goederen en diensten gemaakt op het criterium tastbaarheid ('tangibility'). Zo is een stoel een (tastbaar) goed en een belastingadvies een (niet-tastbare) dienst. Bij nadere beschouwing blijkt deze strikte tweedeling echter niet nauwkeurig. Verreweg de meeste produkten bestaan namelijk uit een combinatie van tastbare en niet-tastbare elementen.

In dit verband wordt een produkt wel beschreven met behulp van een moleculair model⁵. Dit model bestaat uit een kern, die verbonden is met de bijbehorende elementen. In analogie met een chemische verbinding geldt ook hier, dat het geheel volledig verandert, indien een van de elementen een wijziging ondergaat. In figuur 2 wordt het produkt 'vliegreis' weergegeven door een dergelijk moleculair model.

Figuur 2: Moleculair model voor het produkt vliegzeizen



De kern (transport) en de belangrijkste produkteigenschappen worden geplaatst binnen de context van de prijs, distributie en het totaalbeeld, dat afnemers van het produkt hebben. Een vliegzeis wordt geen eigendom voor degene die een vliegzeis betaalt; men ondergaat het, beleeft het. Het produkt wordt gedomineerd door niet-tastbare factoren, zodat bij vliegen de nadruk op dienstverlening ligt. In combinatie met de marktinstrumenten bieden juist de produkteigenschappen belangrijke mogelijkheden voor positionering en segmentatie.

In de dienstensector bestaat een grote verscheidenheid aan dienstvormen. Een indruk van deze variatie kunnen we krijgen door de bedrijfsindeling voor de sector diensten volgens de Standaard Bedrijfsindeling te bezien.⁶ De belangrijkste bedrijfsklassen zijn:

- openbare nutsbedrijven;
- horecabedrijven;
- reparatiebedrijven;
- zee- en luchtvaart;
- overige transport- en opslagbedrijven;
- communicatiebedrijven;
- bank- en verzekeringswezen;
- zakelijke dienstverlening;
- gezondheidsdiensten;
- cultuur, sport en recreatie;
- overige dienstverlening (w.o. schoonmaakbedrijven, religieuze organisaties, onderwijs, maatschappelijke dienstverlening).

In het verleden zijn verscheidene pogingen gedaan om indelingen van diensten te ontwikkelen.⁷ Door de introductie van een aantal karakteristieken kunnen de diensten, die door de diverse bedrijfsklassen worden aangeboden, gehergroepeerd worden. Als uitgangspunt nemen we de benadering van Lovelock (1980, pag. 49-64) waaraan zes kenmerken van diensten ten grondslag liggen. De karakteristieken die in dit verband gekozen werden, zijn gebaseerd op voor het marketing-management relevant geachte kenmerken. Deze karakteristieken zijn:

1. de aard van de dienstverlening;
2. de relatie met de afnemers;
3. de mogelijkheden voor een individuele benadering van de afnemers;
4. de aard van de vraag in relatie met het aanbod;
5. de wijze waarop de distributie is georganiseerd;
6. de specifieke dienstattributen.

Ad. 1. De aard van de dienstverlening

Relevante vragen in dit verband zijn:

- is de dienstverlening primair gericht op mensen (zoals gezondheidszorg) of op goederen (zoals machine-onderhoud)?
- is de diensthandeling fysiek (bijvoorbeeld kapper) of niet-fysiek (bijvoorbeeld onderwijs) van aard?

Beantwoording van deze vragen geeft inzicht in de mate waarin de (fysieke en mentale) aanwezigheid van de afnemer noodzakelijk is. Daaruit volgt het belang van interactie met het personeel en met andere klanten, alsmede het belang van de lokatie en de daar geboden faciliteiten.

Ad. 2. De relatie met de afnemers

De aard van de verhouding die de dienstverlener met zijn klanten heeft, kan worden onderverdeeld naar:

- formele of informele relaties;
- continue of discrete relaties.

Met formele relaties wordt bedoeld dat er sprake is van een soort lidmaatschap. Bijvoorbeeld een telefoonabonnement, ingeschreven zijn aan een universiteit, een girorekening hebben. Dergelijke formele relaties bieden met name op het gebied van communicatie grote voordelen. De afnemers

('leden') zijn bekend en kunnen eenvoudig bereikt worden. Een strategie die er in slaagt formele, continue relaties op te bouwen, geeft de meeste zekerheid over afzetmogelijkheden.

Ad. 3. De mogelijkheden voor een individuele benadering van de afnemers

Deze worden voornamelijk bepaald door:

- de standaardisatiemogelijkheden voor onderdelen van het dienstverleningsproces;
- de mate waarin het inzicht van het personeel van belang is bij het bepalen van de specifieke dienstverlening aan een klant.

In vergelijking met tastbare produkten is de individuele benadering van klanten in de dienstensector in het algemeen belangrijker geweest. De keerzijde van maatwerk bestaat uit de hogere kosten, die ermee verbonden zijn. Het is echter niet ondenkbaar dat consumenten een lagere prijs, een snelle afhandeling en een hogere produktzekerheid belangrijker vinden dan het feit dat de dienst volledig afgestemd is op hun wensen en verlangens. Standaardisatie behoeft dus niet altijd ten koste van de afnemers te gaan.

Ad. 4. De aard van de vraag in relatie met het aanbod

Gezien de *onmogelijkheid* van voorraadvorming van diensten is van belang:

- in hoeverre de vraag fluctueert en
- in hoeverre de productiecapaciteit daaraan kan voldoen.

Op deze problematiek komen we nog uitgebreider terug.

Ad. 5. De wijze waarop de distributie is georganiseerd

Diensten kunnen gekarakteriseerd worden door de manier waarop klanten en dienstverleners in contact met elkaar treden. Relevante vragen in dit verband zijn:

- door wie wordt het initiatief genomen voor een transactie?
- is er sprake van schriftelijk, telefonisch of persoonlijk contact?

Daarop aansluitend is ook van belang:

- moet de dienstverlener één dan wel meerdere distributiepunten beschikbaar stellen?

De antwoorden op deze vragen zijn relevant voor beslissingen omtrent de keuze van de vestigingsplaats(en) en het inschakelen van distribuerende organisaties. Deze distributiebeslissingen zullen in dit artikel eveneens nog nader aan de orde komen.

Ad. 6. De specifieke dienstattributen

Diensten kunnen gekenmerkt worden door de mate waarin mensgebonden en machinegebonden attributen een rol spelen bij het productieproces.⁸ Deze kenmerken zullen van belang zijn voor de communicatie en contacten met afnemers in verband met factoren die van invloed zijn op de perceptie van diensten door deze afnemers. Bij diensten met voornamelijk mensgebonden attributen zal het personeel, dat in direct contact met klanten staat, een belangrijkere rol spelen dan bij produkten waarbij dit minder het geval is.

4 Produktbeslissingen

Ondanks de grote verscheidenheid aan dienstvormen zijn er, door de algemene kenmerken van diensten, algemene opmerkingen te plaatsen bij het hanteren van de vier klassen van marktinstrumenten.⁹ Wat betreft de klasse van marktinstrumenten produkt zullen we allereerst nader ingaan op beslissingen die verband houden met de onmogelijkheid om diensten in voorraad te houden. Deze problemen worden capaciteitsproblemen genoemd. Vervolgens zullen we enige vraagstukken bespreken die te maken hebben met de perceptie van de aangeboden diensten door (potentiële) consumenten.

Capaciteitsproblemen

Indien in een bepaalde periode de vraag naar een produkt groter is dan de produktie dan kan men bij tastbare, goederen interen op de voorraad. Bij overproduktie daarentegen worden de onverkochte goederen in voorraad gehouden. Op deze manier vervullen voorraden de functie van buffer tussen het uiteenlopen van vraag en aanbod. Het grote voordeel hiervan is, dat zonder aanpassingen doorgeproduceerd kan worden. Bij diensten is dit onmogelijk; diensten kunnen niet in voorraad worden gehouden. Een lege stoel in een vertrekkend vliegtuig kan geen geld meer opbrengen. Het gegeven dat diensten niet in voorraad gehouden kunnen worden, geeft meer problemen naarmate de vraag instabieler is. Capaciteitsproblemen kunnen getypeerd worden door de vraag te relateren aan de produktiecapaciteit in een bepaalde periode.¹⁰ Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen:

1. het maximale gebruik van de produktiecapaciteit; dit betekent een volledige benutting van de beschikbare produktiefactoren, en
2. de optimale bezetting van de produktiecapaciteit, waarbij vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten en de kwaliteit van de dienstverlening als optimaal wordt ervaren.¹¹

Een vraag die groter is dan de maximale capaciteit betekent neen-verkopen ('business is lost'); aan de vraag kan niet worden voldaan. Dienstverlening boven het niveau van optimale bezetting zal al gauw leiden tot minder tevreden klanten. De kwaliteit zal in de ogen van de afnemers dalen ten gevolge van de ontstane drukte. Denk bijvoorbeeld aan een overvol restaurant. De vraag die aansluit bij de optimale bezettingsgraad is uiteraard de meest wenselijke situatie. Een vraag die echter kleiner is dan hetgeen met de optimale bezettingsgraad geproduceerd kan worden (overcapaciteit), betekent het onbenut blijven van produktiemiddelen ('wasted resources'). Een bijkomend probleem kan zijn, dat een hoge mate van overcapaciteit een slechte indruk maakt op de klanten ('Wat is er mis met dit hotel, dat in het seizoen vrijwel leeg staat?').

Voor het behandelen van problemen, die verband houden met het niet in voorraad kunnen houden van diensten, worden in de literatuur¹² twee strategieën beschreven. De benaderingen hebben verschillende uitgangspunten, maar kunnen wel in combinatie toegepast worden. De strategieën zijn:

1. 'chase-demand strategy' (aanbodcontrole) en
2. 'level-capacity strategy' (vraagcontrole).

Bij de eerste strategie tracht men de productiecapaciteit in overeenstemming te brengen met een wisselende vraag. Daartoe worden de volgende mogelijkheden onderscheiden.

a. Gebruik part-time medewerkers

Dit is een bekende en veel gebruikte manier om aan een tijdelijk vergrote vraag te voldoen. Dit zal met name mogelijk zijn bij diensten die met inzet van lager en ongeschoold personeel gedaan worden. De taken die verricht moeten worden zullen dan ook het karakter van routinewerk hebben. Bijvoorbeeld in de horeca en op campings tijdens de zomermaanden.

b. Maximaliseer de efficiëntie

Hiermee wordt bedoeld, dat het rendement van het personeel verhoogd kan worden door rekening te houden met het optreden van drukke en minder drukke perioden. Zo kan men in een uiterst drukke tijd bijvoorbeeld het personeel alleen essentiële taken laten verrichten.

c. Verhoog de participatie van de consument

Het meer gebruik maken van de consument in het dienstverleningsproces betekent tijdsbesparing voor het personeel.

d. Gebruik bepaalde capaciteit gezamenlijk

Met name indien grote investeringen vereist zijn, kan het een uitkomst zijn met anderen samen te werken. Het is bijvoorbeeld niet erg praktisch als in dezelfde stad de ziekenhuizen allen zelf zeer specialistische en weinig gebruikte apparatuur aanschaffen.

e. Anticipeer op capaciteitsvergroting

Door vooraf rekening te houden met een eventuele toekomstige capaciteitsuitbreiding, is het later eenvoudiger en goedkoper om de capaciteit daadwerkelijk te vergroten. Een eigenaar van een restaurant kan bijvoorbeeld extra ruimte achter de hand houden voor het geval dat hij wil uitbreiden.

De 'level-capacity strategy' is er op gericht de vraag gelijkmatiger te doen verlopen, gegeven de bestaande capaciteit. Vier mogelijkheden daartoe zijn:

a. Gedifferentieerde prijszetting

Met behulp van gedifferentieerde prijszetting ('differential pricing') wordt het aantrekkelijk gemaakt buiten de drukke perioden gebruik te maken van een dienst. Bijvoorbeeld goedkope maandagavondfilmvoorstellingen, avond- en weekendtarieven voor telefoongebruik.

b. Ontwikkel vraag buiten de drukke perioden

Het productief maken van onbenutte productiecapaciteit is financieel

gezien erg aantrekkelijk. Dit is met name het geval indien het dienstverlenende bedrijf gekenmerkt wordt door lage variabele en hoge vaste kosten. Zo kan een wintersporthotel zich op zodanige wijze positioneren dat er ook zomers alternatieve sporten te beoefenen zijn, zoals bijvoorbeeld zomer-skiën, bergtochten met skileraren.

c. Ontwikkel complementaire diensten

Het aanbieden van dergelijke diensten betekent dat de wachttijd voor de klanten veraangenaamd wordt. In de wachtkamer van de dokter of tandarts kan men altijd wel een aantal tijdschriften lezen. Soms leveren complementaire diensten inkomsten op. Bijvoorbeeld een gokautomaat in een snackbar of een lounge voor wachtende restaurantbezoekers.

d. Reserveringssysteem

Een reserveringssysteem betekent in feite het voorverkopen van de te leveren diensten. In veel dienstverlenende sectoren bestaan er mogelijkheden tot reserveren. De dienstverlener zal sneller zien aankomen, waar en wanneer er knelpunten ontstaan, zodat een gerichte capaciteitsuitbreiding misschien nog mogelijk is. Bij een (dreigende) uitverkoop kan ook getracht worden de vraag om te buigen naar minder drukke perioden. Het vervelende is, dat consumenten de neiging kunnen hebben geen gebruik te maken van een reservering. Dit probleem zal zich meer voordoen naarmate de financiële consequenties voor de afnemers kleiner zijn.

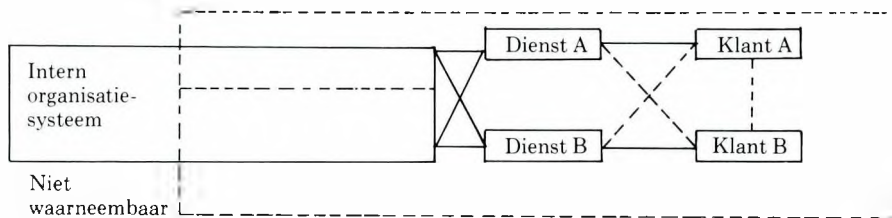
Beslissingen m.b.t. de perceptie van diensten door consumenten

Behalve de beslissingen in verband met capaciteitsproblemen moeten er bij dienstverlening ook beslissingen genomen worden over de factoren die van invloed kunnen zijn op de perceptie van afnemers over een dienst. De perceptie die afnemers van een dienst hebben, wordt door veel factoren beïnvloed. Deze factoren worden begrijpelijker als we dienstverlening voorstellen als een systeem.¹³ (Zie figuur 3.) Sommige onderdelen van het systeem zijn niet waarneembaar voor de klanten; ze bevinden zich buiten hun gezichtsveld. De zichtbare onderdelen, die direct van invloed zijn op het beeld dat een afnemer van een dienst (en het dienstverlenende bedrijf) heeft, bestaan uit:

- het personeel, dat in direct contact met de klanten staat;
- de klant zelf;
- de fysieke omgeving.

De manier waarop het *personeel* met *klanten* omgaat is bij dienstverlening uiterst belangrijk. Welke houding wordt tegenover klanten aangenomen, hoe reageert men op specifieke verlangens en verwachtingen, etc. De tevredenheid van een afnemer zal in hoge mate bepaald worden door het contact met het personeel. De verwachtingen, die men ten aanzien van het personeel heeft, kunnen echter per klant en per dienst verschillen. Van werknemers in dienstverlenende bedrijven wordt derhalve verlangd dat ze in staat zijn flexibel te reageren op uiteenlopende wensen van consumenten.

Figuur 3: Het dienstverleningssysteem



⟶ Directe interactie

⟶- - - - - Secundaire interactie

Als een dienst aan meerdere *klanten* op dezelfde plaats verleend wordt, zal er sprake zijn van *interactie* tussen klanten onderling. Deze interactie heeft invloed op de kwaliteit van de dienst, die aan iedere individuele afnemer wordt geleverd. Het probleem voor een organisatie is, dat de contacten tussen afnemers nauwelijks beheersbaar zijn. Een concert kan bijvoorbeeld volledig bedorven worden door luidruchtige bezoekers of een huilende baby. Onder de *fysieke omgeving* verstaan we alle materiële zaken die bij het dienstverleningsproces een rol spelen. Deze zaken worden waargenomen en bepalen mede de ideeën van afnemers over de dienstverlening. Te denken valt aan het uiterlijk van gebouwen, de stoffering en meubilering, machines en de kleding van het personeel.

Het totale beeld dat een klant van een bepaalde dienst heeft, wordt dus gevormd door een veelheid aan indrukken en ervaringen. Dit beeld zal echter in belangrijke mate bepaald worden door de directe contacten met het personeel. Hiermee wordt een extra dimensie toegevoegd aan het handhaven en controleren van kwaliteitsnormen. Bij diensten spelen menselijke factoren een grote rol en juist deze factoren zijn moeilijk beheersbaar. Het omgaan met deze problematiek betekent een belangrijke organisatorische taak, die nauw verbonden is met de uitvoering van marketing-taken.

In dit verband wordt wel gesteld:

‘the succesful service must first sell the job to employees before it can sell its services to customers’ (Sasser, Arbeit, 1976).

Het is duidelijk dat een klantgerichte oriëntatie in een dienstverlenend bedrijf alleen effectief kan zijn, indien het contact-personeel zelf een klantgerichte oriëntatie bezit. Het overdragen en beïnvloeden van attitudes en werkopvattingen kan als een vorm van marketing beschouwd worden, ook wel aangeduid met de term *interne marketing*. Wanneer we dit in verband brengen met figuur 1 dan kunnen we stellen dat het hierbij gaat om de relaties van de organisatie met de belangengroepen werknemers en agenten/vertegenwoordigers. Bij het onderhouden van relaties met werknemers kunnen analoge concepten (zoals marktonderzoek, marktsegmentatie en

hantering van marktinstrumenten) toegepast worden als bij de marketing van produkten.¹⁴ Het aantrekken en behouden van goed personeel is voor veel dienstverlenende bedrijven van levensbelang. Bepaalde facetten van het personeelsbeleid, zoals selectie, opleiding en motivatie, zullen extra aandacht vereisen.

5 Distributiebeslissingen

De instrumentdoelstelling van de klasse van instrumenten distributie wordt voor tastbare goederen geformuleerd in termen van verkrijgbaarheid. Concretisering van de distributiedoelstelling geeft antwoord op de vraag: waar en in welke mate moet een produkt verkrijgbaar zijn voor degenen die zich in de doelgroep bevinden. In het geval van diensten moet deze vraag enigszins aangepast worden. Eigendom van diensten is namelijk niet mogelijk, zodat beter gesproken kan worden over *beschikbaarheid* in plaats van verkrijgbaarheid. Het is echter ook bij de distributie van diensten belangrijk, dat de doelstelling gerelateerd is aan de doelgroep. Voor diensten is het realiseren van een hogere distributiespreiding meestal ingrijpender dan voor goederen. Het betekent vaak dat er een nieuwe vestigingsplaats in gebruik moet worden genomen.

Door het niet-tastbare karakter van diensten zijn er geen *fysieke distributiebeslissingen* te nemen. Diensten kunnen per definitie niet in voorraad worden gehouden of getransporteerd worden. De distributiebeslissingen die genomen zullen moeten worden, zullen een antwoord moeten geven op vragen als:

- waar moet de dienst beschikbaar zijn;
- is het gewenst of nodig dat er meerdere distributiepunten zijn;
- wat is de formele relatie met de distributiepunten?

We zullen nu een aantal factoren bespreken die van belang zijn bij het nemen van dergelijke beslissingen.

Het bestuderen van de aard van de interactie tussen de afnemers en de dienstverlener geeft een indruk van het belang van de keuze van de vestigingsplaats. Daarbij kunnen drie situaties worden onderscheiden¹⁵:

1. de klant bezoekt de dienstverlener;
2. de dienstverlener bezoekt de klant;
3. er is sprake van schriftelijk of elektronisch contact.

Het is duidelijk dat in de eerste situatie de bereikbaarheid van veel groter belang is dan bij de andere mogelijkheden. De bereikbaarheid kan verbeterd worden door het beschikbaar stellen van meer distributiepunten. Hierbij zal vooraf onderzoek verricht moeten worden naar marktpotentieel en de te verwachten omzet enerzijds en de kosten anderzijds. Bij de keuze van de vestigingsplaatsen zullen de volgende variabelen een rol spelen¹⁶:

- de wensen en verwachtingen over de plaats van dienstverlening van (potentiële) afnemers en met name de gekozen doelgroep;
- de aanwezigheid en het gedrag van concurrerende aanbieders;
- de specifieke kosten van de verschillende plaatsen;

- de aanwezigheid van faciliteiten voor klanten (bijvoorbeeld parkeergelegenheid).

Een dienstverlenende organisatie kan kiezen uit verschillende systemen van distributie. Deze systemen verschillen van elkaar wat betreft de relatie die onderhouden wordt met de distribuerende organisaties. In dit verband zijn drie vormen te onderscheiden, te weten¹⁷:

1. netwerken in eigen beheer;
2. gecontroleerde netwerken;
3. geadmistreerde netwerken.

Door het opzetten van eigen distributiepunten behoudt de organisatie de volledige controle over het te voeren beleid. Dit betekent de hoogste waarborg voor een uniforme uitvoering van marketing-activiteiten (bijvoorbeeld banken, verzekeringen). Daar tegenover staan echter de hoge investeringen die nodig kunnen zijn voor het starten van een nieuwe organisatie. Dit kan problemen opleveren, indien men over een uitgebreid distributienet wil beschikken.

Het werken met contractuele netwerken kan voor een groot deel aan dit bezwaar tegemoet komen. De distribuanten zullen in dit geval een eigen financiële bijdrage moeten leveren. In het contract wordt ook vastgelegd in hoeverre en op welke gebieden de distribuant zelfstandig kan handelen. Een, ook in de goederenmarketing, bekende vorm van contractuele netwerken is het franchisesysteem (bijvoorbeeld de ketens van McDonald, Hema, Blokker, Palthe), waarbij het marketingbeleid van de franchisenemer consistent moet zijn met die van de franchisegever. Een bijkomend voordeel is dat, door de financiële betrokkenheid van de franchisenemer, de werkmotivatie vaak zeer hoog zal zijn.

Onder geadmistreerde netwerken wordt verstaan het inschakelen van onafhankelijke tussenpersonen of -organisaties (bijvoorbeeld een makelaar, een reisbureau). Door gebruik te maken van tussenpersonen zijn er voor de aanbieder van de dienst uiteraard geen grote investeringen vereist. Het is echter goed mogelijk, dat een tussenpersoon zijn diensten ook aan andere, concurrerende organisaties aanbiedt. Een onafhankelijkheid die ook betekent, dat er geen garanties zijn voor het uitvoeren van een wenselijk geachte marketing-strategie.

6 Prijsbeslissingen

De heterogeniteit van diensten komt ook tot uitdrukking in de verschillende benamingen voor de financiële vergoeding van diensten. Bij goederen is er sprake van een prijs, terwijl dit bij diensten meestal anders wordt aangeduid.

Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- honoraria (vrije beroepen);
- premies (verzekeringen);
- rente, interest (financiële dienstverlening);
- college- en schoolgelden;
- tarieven (communicatie en transport).

De rol van de prijs als actief marktinstrument is traditioneel niet groot in de dienstverlening. Er is dikwijls sprake van een reglementatie, zowel door de overheid als door beroepsorganisaties die aan zelfregulatie doen.¹⁸

De prijs is in het algemeen een weinig subtiel marktinstrument. Prijsveranderingen zijn voor de concurrent vaak direct zichtbaar en kunnen reacties uitlokken. Aan prijsconcurrentie kon men zich echter niet altijd onttrekken. In de Nederlandse verzekeringswereld was men geneigd prijsconcurrentie te voeren. De verzekeraars werden wel gedwongen mee te doen met de toenemende prijs(premie) differentiatie, omdat ze anders het gevaar liepen met hoge risico-groepen te blijven zitten en hun marktaandeel te verliezen.¹⁹ Op sommige dienstenmarkten wordt het uiteindelijk te betalen bedrag pas vastgesteld na de feitelijke dienstverlening en is afhankelijk van de geleverde prestatie ('contingency pricing'). Voorbeelden: de commissie voor een makelaar, de beloning voor een advocaat die afhankelijk wordt gesteld van de afloop van de rechtszaak (Verenigde Staten). Ook komt het voor dat een vast bedrag wordt afgesproken voor een bepaalde hoeveelheid diensten. Met name bij diensten geleverd aan organisaties komen dergelijke afspraken voor. Tussen de dienstverlener en de afnemer wordt vooraf onderhandeld over de te leveren diensten en de financiële vergoeding daarvan ('negotiated pricing'). Ook bij diensten aan personen kan er sprake zijn van vooraf bepaalde vaste prijzen. Voorbeelden: het collegegeld voor een jaar universitair onderwijs, de prijs voor een geheel verzorgde reis. Een andere mogelijkheid is het te betalen bedrag afhankelijk te stellen van de mate waarin de klant gebruik wenst te maken (maakt) van aangeboden diensten. Als indicator daarvoor wordt een meetbaar onderdeel van de dienst genomen. Het voordeel van een dergelijke objectieve maatstaf is, dat dit duidelijk en acceptabel voor de afnemer is. Zo wordt het sturen van een postpakket in Nederland betaald naar het gewicht en medische consultaties naar gespendeerde tijd. Ook de combinatie van vaste en variabele prijzen komt voor (telefoontarieven).

Op basis van het meest dominante aspect van de methode van prijszetting kunnen we drie benaderingen onderscheiden:

1. de kosten-georiënteerde benadering;
2. de vraag-georiënteerde benadering;
3. de concurrentie-georiënteerde benadering.

Ad 1. Kosten-georiënteerde benadering

Het is meestal niet eenvoudig om de kostprijs van een dienst te bepalen. Dit is met name het geval als de kostenstructuur gekenmerkt wordt door weinig of geen grondstoffen en hoge vaste kosten. Een eenmaal vastgestelde kostprijs brengt ook problemen met zich mee. Zo kunnen twee identieke diensten een verschillende kostprijs hebben, doordat aan de ene cliënt meer tijd en aandacht besteed moet worden dan aan een andere cliënt. Het is bovendien niet altijd mogelijk kwaliteitsverschillen in de prijs door te berekenen.

Toch is het van belang om inzicht in de opbouw van de kostprijs van een dienst te hebben. Vooral in sterk concurrerende markten, waar de winst-

marge onder druk staat, is dit onontbeerlijk.²⁰ Behalve dat een kosten-georiënteerde prijszetting in de dienstverlening nogal wat haken en ogen heeft, loopt men het gevaar te weinig aandacht aan de verlangens van de klant te schenken. De 'vraag' staat immers bij deze methode van prijszetting niet centraal.

Ad 2. Vraag-georiënteerde benadering

Een vraag-georiënteerde methode begint met de klanten centraal te stellen. Actuele kennis over huidige en potentiële groepen van afnemers is een eerste vereiste. Hoe zijn de percepties en preferenties van afnemers, hoe is hun financiële positie, hun merkentrouw en hoe geïnformeerd is men over de prijzen in de markt?²¹ Door middel van produkt/prijs differentiatie en marktsegmentatie is men op basis van dergelijke informatie beter in staat de markt te bedienen.

Ad 3. Concurrentie-georiënteerde benadering

Bij een concurrentie-georiënteerde benadering let men in eerste instantie op de prijzen van de concurrenten.²² Deze dienen als uitgangspunt voor de eigen prijszetting. Vervolgens is er de keuze om de marktprijzen al dan niet te volgen. Wil men bijvoorbeeld door prijsverlaging een groter marktaandeel krijgen dan is de accurate informatie over concurrerende prijzen essentieel. Bovendien geldt als noodzakelijke voorwaarde, dat de afnemers inderdaad reageren op prijsverschillen. Met name bij specialistische diensten zullen de cliënten eerder geneigd zijn te kiezen voor zekerheid, dan dat men uit financiële overwegingen van dienstverlener wisselt.

7 Verkoopbevorderingsbeslissingen

In de klasse van marktinstrumenten verkoopbevordering kunnen we onderscheid maken tussen de actie-mix en de communicatie-mix. De instrumenten van de actie-mix (zoals tijdelijke kortingen, kortlopende spaarsystemen, speciale acties gericht op de distributeurs in het distributiekanaal) worden echter niet vaak ingezet in de dienstensector. De communicatie-mix van diensten bevat dezelfde instrumenten als de communicatie-mix van goederen (zoals reclame, persoonlijke verkoop).²³ Wel zullen er door de verschillen tussen goederen en diensten, andere accenten gelegd worden. Gezien de vele contacten tussen personen en klanten zal het onderdeel persoonlijke verkoop een zeer belangrijke rol spelen bij de verkoop van diensten.

Door het niet-tastbare karakter van diensten is het voor de (potentiële) klanten vaak moeilijk om diensten te kunnen beoordelen. Voor dienstverlenende organisaties is het derhalve zaak dit hogere gepercipieerde risico te doen verkleinen in de communicatie met kopers. In een onzekere koop-situatie heeft de consument behoefte aan informatie. Informatie die in eerste instantie gezocht wordt in de directe omgeving en/of bij deskundigen. De mening van anderen wordt belangrijker geacht, naarmate de aankoop meer risico's inhoudt. Derhalve zullen de consumenten bij diensten in het algemeen ontvankelijk zijn voor fluisterreclame. Dit gegeven biedt moge-

lijke aanknopingspunten voor het bepalen van de communicatie-mix. Enkele mogelijkheden om positieve fluisterreclame te stimuleren zijn²⁴:

- de reclame speciaal richten tot ‘opinion leaders’;
- het beschikbaar stellen van informatiemateriaal aan klanten, bedoeld om door te geven aan potentiële klanten;
- proberen om tevreden klanten hun positieve ervaringen aan anderen te laten vertellen (‘If you like our service, please tell a friend; if you don’t like it, please tell us’).

Het grote voordeel van dergelijke communicatie is het informele, persoonlijke karakter van fluisterreclame, waardoor het een hoge overtuigingskracht bezit. Bij reclame voor goederen wordt vaak geprobeerd de produktie te koppelen aan (abstracte) associaties, waardoor het imago, dat men van een produkt heeft, beïnvloed kan worden. Een dienst daarentegen is op zich al abstract. Het beeld, imago van een dienst wordt in belangrijke mate gevormd door die elementen die wel waarneembaar zijn. Voor de marketing van diensten is het leveren en hanteren van tastbare bewijzen (‘tangible evidence’) de manier om op controleerbare wijze het produkt te positioneren door het een eigen imago te geven.²⁵ Terwijl bij goederen de nadruk dus vaak gelegd wordt op associaties, zal de communicatie bij diensten juist gekenmerkt moeten worden door een concrete, minder abstracte inhoud.

Het gebruik van reclame betekent op zich al een abstractie van de werkelijkheid. Aangezien diensten van nature al abstract zijn, moeten dienstverleners er op bedacht zijn, dat reclame hun produkten niet nog minder tastbaar maakt. In reclame-uitingen kan getracht worden het beeld van een dienst effectiever te communiceren door gebruik te maken van tastbare fysieke symbolen. Een goed voorbeeld is de beschermende paraplu als symbool voor een verzekeringsbedrijf. We hebben al stilgestaan bij het belang van een aantal (voor de klant) zichtbare elementen van dienstverlenende organisaties, namelijk de fysieke omgeving, het personeel en de overige klanten. Voor een aanbieder van diensten is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat deze elementen een communicatieve waarde hebben.

Door de directe contacten tussen personeel en klanten vormt met name de persoonlijke verkoop een uiterst belangrijk onderdeel van de communicatie-mix. Ook reclame, die in feite gericht is op de consument, kan invloed hebben op het gedrag en de motivatie van het personeel.²⁶ Ter illustratie: een campagne van Delta Airlines werd bijvoorbeeld begeleid met de tekst: ‘You never hear a Delta professional say: That’s not my job’. Ook dat is een voorbeeld van *interne marketing* en marketing gericht op de finale consument.

8 Enkele richtlijnen bij de marketing van diensten²⁷

In de vorige paragrafen zijn een aantal van de belangrijkste verschillen tussen de marketing van diensten en de marketing van tastbare goederen geschetst. Tevens werd een aantal overeenkomsten behandeld. In deze afsluitende paragraaf zullen we enkele richtlijnen opsommen die bij de

marketing van diensten gehanteerd kunnen worden.

De belangrijkste richtlijn is die waarin we stellen dat ook bij de marketing van diensten de wensen en verlangens van afnemers centraal behoren te staan. Dit is makkelijker en sneller gezegd dan gedaan, want wie zijn die afnemers en wat zijn dan hun wensen en verlangens. Om deze vragen adequaat te kunnen beantwoorden, is onderzoek van de markt een absolute voorwaarde. Eerst wanneer we de aan te bieden diensten confronteren met de diverse wensen en verlangens op een markt kunnen we bepalen welke potentiële doelgroepen afnemers in de aan te bieden diensten geïnteresseerd kunnen zijn. Daarbij is het van groot belang om te weten hoe niet alleen de door de organisatie zelf op de markt te brengen diensten door consumenten gepercipieerd worden, doch ook hoe de diensten van concurrenten door afnemersbrillen worden gezien.

Dit brengt ons op een volgende richtlijn namelijk het bepalen welke voordelen de dienst die door de organisatie op de markt wordt gebracht heeft voor de afnemers en hoe deze voordelen 'afsteken' bij de voordelen van andere concurrerende diensten.

Na deze 'positionering' kan het onderscheidend vermogen van de dienst worden bepaald, kan de dienst vervolgens worden gespecificeerd en gecommuniceerd aan de potentiële afnemer in één of meer doelgroepen.

Bij de marketing van diensten is het verder van belang er over te denken dat de '*marketing-functie*' niet alleen gespecificeerd en verricht wordt door employees in de marketing-afdeling maar, in principe, door de gehele organisatie. Wie de telefoon aanneemt bij Calvé-de Betuwe speelt in de communicatie naar buiten een minder belangrijke rol dan bij de verzekeringsmaatschappij FBTO. Hoe het personeel gekleed is in een fabriek waar pindakaas wordt geproduceerd, is van minder belang dan hoe degene eruit ziet waarmee een verzekeringscontract wordt aangegaan. De ruimte waar dit contract met de afnemer van de dienst wordt opgesteld, is, wederom vanuit communicatief oogpunt van groter belang dan de aankleding van de pindakaas-produktiehal, enz. Bij de marketing van diensten, we hebben het hiervoor al eerder gesteld, communiceert (bijna) iedereen en alles mee. Het beeld dat gecommuniceerd moet worden dient daarbij duidelijk op elkaar afgestemd en eenduidig te zijn. Daarbij dient er zeer veel oog te zijn voor elk detail van de fysieke omgeving, het personeel en zo mogelijk zelfs van de klanten.

Hiervoor hebben we ook gesproken over standaard- of maatproductie. Wanneer de klant centraal staat, zal het aanbod vaak maatproductie moeten zijn. Men dient bij het aanbieden van een dienst een grote mate van flexibiliteit te bezitten. Uit kostenoverwegingen zal het maatwerk uit diverse standaard-modules moeten bestaan. Maar ook dan dient, onder randvoorwaarden, de flexibiliteit hoog in het vaandel te worden geschreven. Zo kan men als aanbieder van accountantsdiensten denken aan het aanbieden van modules van gespecificeerde diensten. Elk van deze modules zal aan een bepaalde specificatie moeten voldoen, mede omdat er ten aanzien van het aanbieden van deze diensten zogenaamde 'minimumspecificaties'

gelden die door de wet en door de beroepsethiek geformuleerd zijn. Gegeven deze minimumspecificaties moet er echter ruimte zijn om met de afnemers de aan te bieden dienst te formuleren. Daarbij dient de 'contactpersoon' die met de afnemers onderhandelt een zekere delegatie van bevoegdheden in deze te verkrijgen.

Gegeven dat 'het personeel' zo'n belangrijke rol in de marketing van diensten vervult, moet men 'het personeel' niet zozeer als kosten doch als investeringen zien. Datgene wat men in het personeel investeert moet na enige tijd rendabel gemaakt worden naar de afnemers. Overigens dient men de communicatie en het leggen van relaties met afnemers ook meer als investeringen dan als kosten op te vatten.

Ten slotte memoreren we nogmaals het belang van fluisterreclame en het communiceren aan de hand van concrete beelden. Dit zal echter eerst dan slagen wanneer aan de in het begin van deze paragraaf genoemde richtlijnen daadwerkelijk een inhoud is gegeven.

Literatuur

- Anderson, P.F. (1982), 'Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm', *Journal of Marketing*, vol. 47, no. 2, pag. 23-24.
- Berry, L. L. (1980), 'Services Marketing is Different', *Business Magazine*, May-June, pag. 24-29.
- Berry, L. L. en W. R. George (1981), 'Guidelines for the Advertising of Services', *Business Horizons*, July-August, pag. 52-56.
- Bessom, R. M. en D. W. Jackson Jr. (1975), 'Service Retailing: a Strategic Marketing Approach', *Journal of Retailing*, Summer 1975, pag. 75-84.
- Day, G. S. en R. Wensley (1983), 'Marketing Theory with a Strategic Orientation', *Journal of Marketing*, vol. 47, no. 4, pag. 79-89.
- Faes, W. en C. van Tilborgh (1984a), *Marketing van Diensten. Een Handboek voor Praktisch Management*, Kluwer, Antwerpen.
- Faes, W. en C. van Tilborgh (1984b), 'Marketing van Diensten: Participatie en geen Confrontatie', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 18, oktober, pag. 42-44.
- Kotler, Ph. (1972), 'A Generic Concept of Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 36, April, pag. 46-54.
- Kotler, Ph. (1976), *Marketing Management; Analysis, Planning and Control*, 3rd edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- Kotler, Ph. en P. N. Bloom (1984), *Marketing Professional Services*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- Langeard, E. (1980), 'Service Marketing: a State of the Art', Institut d'Administration des Entreprises, I.A.E., Aix-en-Provence, working paper no. 209, oktober.
- Langeard, E. (1982), 'Distribution Channels in Service Industries', in *A.M.A. 1982 Educators' Conference Proceedings*, pag. 132-137.
- Leefflang, P. S. H. en P. A. Beukenkamp (1981), *Probleemgebied Marketing, een Managementbenadering*, H. E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen.
- Lovelock, C.H. (1980), 'Towards a Classification of Services' in Lamb, C. W. en P. M. Dunne, (eds), *Theoretical Developments in Marketing*, Chicago, A.M.A.
- Lovelock, C.H. (1984), *Services Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- Peckham, J. O. (1984), 'Marketing Services versus Marketing Brands', voordracht gehouden tijdens het 'National Marketing Congress' van het NIMA, 9 november 1984, Amsterdam.
- Sasser, W. E. (1976), 'Match Supply and Demand in Services Industries', *Harvard Business Review*, vol. 40, November-December, pag. 133-142.
- Sasser, W. E. en S. P. Arbeit (1976), 'Selling Jobs in the Service Sector', *Business Horizons*, June, pag. 52-56.

- Shostack, G. L. (1977), 'Breaking Free from Product Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 41, April, pag. 73-80.
- Sneep, F. J. en J. J. A. M. Stuyt (1979), 'Verkopen van Diensten', *Intermediair*, jrg. 15, no. 21, pag. 35-41.
- Tettero, J. H. J. P. en J. H. R. M. Viehoff (1983), *Marketing voor Dienstverlenende Organisaties*, Kluwer, Deventer.
- Voûte, A. B. E. (1985), 'Op zoek naar een Kostprijs van Verzekeringen', *Economenblad*, jrg. 7, no. 3, pag. 1, 2.
- Voûte, A. B. E. en R. Th. Wijmemga (1985), 'Hoe Solidair Moeten Verzekeringen Zijn?', *Intermediair*, jrg. 21, no. 16, pag. 61-63.

Noten

- 1 Sneep, Stuyt (1979, pag. 37).
- 2 Bijvoorbeeld art. 28, lid 1 van de gedrags- en beroepsregels voor registeraccountants: 'De registeraccountant doet geen ongevraagde dienstaanbiedingen en maakt geen reclame. . . '.
- 3 De tekst van paragraaf 2 is voor een groot deel gebaseerd op Leeftang, Beukenkamp (1981, pag. 24-33).
- 4 Faes, van Tilborgh (1984b).
- 5 Ontleend aan Shostack (1977).
- 6 Tettero, Viehoff (1983, pag. 22, 23).
- 7 Voor een overzicht, zie Lovelock (1980, pag. 72-126).
- 8 Vergelijk Tettero, Viehoff (1983, pag. 15-18).
- 9 Zie ook Tettero, Viehoff (1983, pag. 18-30).
- 10 Lovelock (1980, pag. 281, 282).
- 11 Het is niet ondenkbaar, dat in sommige gevallen de optimale en maximale capaciteit samenvallen.
- 12 Sasser (1976, pag. 133-140).
- 13 Langeard (1980, pag. 22-24).
- 14 Zie paragraaf 2; Berry (1980).
- 15 Lovelock (1984, pag. 60).
- 16 Kotler, Bloom (1984) en Bessons, Jackson (1975).
- 17 Langeard (1982, pag. 134, 135).
- 18 Faes, Van Tilborgh (1984a, pag. 179).
- 19 Voûte, Wijmemga (1985, pag. 6).
- 20 Voûte (1985).
- 21 Kotler, Bloom (1984, pag. 172, 173).
- 22 Een speciaal geval hiervan is het biedprobleem.
- 23 Opgemerkt dient te worden dat voor een aantal beroepen het maken van reclame niet is toegestaan. Bijvoorbeeld artikel 82 van de gedragsregels voor artsen luidt: 'Een arts dient zich te onthouden van het maken van reclame voor zichzelf of voor specifiek door hem toegepaste behandelingsmethoden. . . '.
- 24 Berry, George (1981).
- 25 Shostack (1977).
- 26 Faes, Van Tilborgh (1984a, pag. 193).
- 27 Zie voor een aantal van deze richtlijnen ook Peckham (1984).