

# Betere dienstverlening en tevreden klanten

## Marketing als instrument

Nieuwe markten, doelgroepen en producten ontstaan op het gebied van de informatiedienstverlening. Meer en meer is de vraag hoe de toekomst van de bibliotheek eruitziet. Om kansrijke keuzes te maken is marketing een strategisch hulpmiddel. Ook de informatie professional kan niet zonder de vijf P's.

**H**et krachtenveld waarin bibliotheken en documentatiediensten functioneren, is de laatste jaren sterk aan verandering onderhevig. Daarbij spelen diverse factoren een rol. Op de eerste plaats wordt menig informatiespecialist geconfronteerd met bezuinigingen en reorganisaties. Dat komt onder andere omdat de financiers (overheid of het bedrijf) meer 'waar' voor hun geld willen. Ten tweede worden de klanten van de bibliotheek steeds beter geïnformeerd en veeleisender. Dat is logisch, want ze worden beter opgeleid en krijgen zelf meer ervaring in het zoeken en vinden van informatie. Ook ziet men steeds meer concurrenten van de traditionele bibliotheek ontstaan. De klant krijgt dus meer keuzemogelijkheden. Tot slot zijn er nog de onstuimige technologische ontwikkelingen. De technologie biedt meer, snellere en betere distributiekanaalen van informatie.

De gevolgen van dit alles zullen zijn dat klanten minder snel tevreden zijn en andere behoeften krijgen. Zij zullen andere distributiekanaalen gaan aanboren voor informatie dan ze tot nu toe deden, ook omdat ze deze rechtstreeks aangeboden krijgen door leveranciers.

Bovendien komen er steeds meer aanbieders bij

---

*G.J. van Dieën is hoofd Medische en Verpleegkundige Bibliotheek van het Sophia Ziekenhuis te Zwolle en freelance consultant. C.J. Westerkamp is management intelligence officer te Rotterdam.*

(information brokers, adviesbureaus, verzelfstandigde documentatiediensten, end-user databaseleveranciers enzovoort) die in staat blijken om de klant datgene aan te bieden waar behoefte aan is. Veelal gaat dit aanbod gepaard met een dusdanig probleemoplossend vermogen, service en snelheid dat menige klant de traditionele bibliotheek en/of documentatiedienst links laat liggen. Het is dan ook tijd dat de bibliotheek zich gaat bezinnen op haar positie en rol in de markt, op haar klanten en vooral de wensen en behoeften van die klanten, op haar product- en dienstenassortiment en op de marketing mix. Hierbij kan zij van marketing gebruikmaken. Een bijkomstig voordeel van marketing is dat aan de eigenlijke marketingactiviteiten een proces van interne en externe analyse voorafgaat. Deze analyse start in feite al bij het bepalen van de missie. Zij kan tot gevolg hebben dat de gehele informatieorganisatie op zijn kop wordt gezet - met als gevolg andere doelgroepen, andere producten en/of diensten, andere prijsstelling en een andere promotie.

## Wat is marketing?

Marketing is van oorsprong een Amerikaans begrip en is afgeleid van de woorden 'market getting' ofwel het 'krijgen van markten'. Want dat is waar het allemaal om draait bij marketing: het zoeken van markten om de producten en/of diensten op af te zetten waarbij de wensen en behoeften van de klant centraal staan.

De officiële (Nederlandse) definitie van marketing is die van het NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing) en luidt: 'onder marketing wordt verstaan alle activiteiten verricht door ruilsubjecten, die erop gericht zijn om ruiltransacties te bevorderen, te vergemakkelijken en te bespoedigen'.

Marketing is een managementfilosofie die in de jaren vijftig populair raakte in de Verenigde Staten. Bij marketing staat de klant en zijn/haar behoeften centraal en niet het product zoals dat tot die tijd het geval was. In het

Nederlandse bedrijfsleven is marketing inmiddels ingeburgerd. De laatste tijd staat de variant 'dienstenmarketing' in de belangstelling. Vooral dit laatste is voor bibliotheken en documentatiediensten erg interessant. Marketing is veel meer dan even een product of een dienst bedenken, de prijs ervan bepalen en een beetje reclame maken. Het geheel aan marketingactiviteiten noemen we het 'Marketing Management Proces'. Het bestaat uit zes stappen (zie kader).

#### **Het Marketing Management Proces: zes stappen**

1. Analyse van de kansen en bedreigingen
2. Onderzoek en selectie van de doelen
3. Definitie van de marketingstrategie
4. Planning van het marketingprogramma (marketing mix)
5. Organisatie en implementatie van het marketingprogramma
6. Meting en evaluatie van de resultaten en eventueel herdefinitie van de doelen

In praktijk blijken veel organisaties alleen de stappen vier en vijf uit te voeren. Deze zijn namelijk het bekendst en op korte termijn te realiseren. Maar alleen met deze stappen komt het marketingconcept niet voor 100 procent tot zijn recht. Iedere stap is nodig om de volgende stap te kunnen doen slagen. Het gaat om het ontwikkelen van een marketingbeleid: 'een beleid dat erop gericht is processen in de markt te onderkennen, te kennen en ze te beheersen of zich er zodanig aan aan te passen dat gestelde doelen beter bereikt worden'. En met die doelen worden zowel de bedrijfsdoelstellingen als de marketingdoelstellingen bedoeld.

Het voert te ver om bij alle stappen uitvoerig stil te staan. We verwijzen hiervoor naar de literatuur. Het spreekt voor zich dat de stappen een en twee essentieel zijn. Organisaties of bedrijven die een product of dienst op de markt willen zetten en geen analyse hebben gemaakt van de kansen en bedreigingen (de zogenaamde SWOT-analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), hebben hun huiswerk niet goed gedaan. Het definiëren van de markten en doelgroepen is nuttig om te voorkomen dat producten/diensten worden aangeboden aan de verkeerde afnemers en/of op de verkeerde markten. Marketingdoelstellingen worden vaak gefor-

muleerd in termen van omzet, ledenaantal, uitleningen, marktaandeel, winst en dergelijke.

## **De instrumenten van de marketing mix**

Bij het plannen van het marketingprogramma, het realiseren van de marketingdoelstellingen, gaat het om de samenstelling van de 'marketing mix'. De marketing mix bestaat uit de vijf P's: Product, Prijs, Plaats, Promotie en Personeel. Dit worden ook wel de beheersbare variabelen van de marketing mix genoemd. Er zijn ook niet-beheersbare variabelen. Voorbeelden hiervan zijn de instelling van het management, financiering van buiten de organisatie, het weer, wettelijke regelingen en technologische ontwikkelingen. Overigens zijn een aantal niet-beheersbare variabelen op langere termijn wel enigszins te beïnvloeden.

### *Het product*

In de marketing wordt vaak onderscheid gemaakt tussen drie omschrijvingen van het begrip product:

- het fysieke product. Dit is het product in enge zin, met fysieke eigenschappen (bijvoorbeeld afmeting, gewicht en omvang van een boek of een kopie van een artikel) en specifieke eigenschappen verbonden aan het product (zoals kleur of snelheid);
- het uitgebreide product. Dit is het fysieke product en een aantal daaraan toegevoegde eigenschappen, bijvoorbeeld het kunnen leveren van een boek of artikel dat niet binnen de instelling aanwezig is. Ook attendering is een uitbreiding ten opzichte van het fysieke product;
- het totale product. Dit is het uitgebreide product en een aantal door de consument daarvan afgeleide eigenschappen, bijvoorbeeld het gebruiksnut van de bibliotheek of de status van het beschikken over informatie.

### *De prijs*

De prijs in de marketing mix heeft als enige van de vijf P's alleen een opbrengstkant. De overige P's kennen zowel een opbrengst- als een kostenkant.

De prijs heeft drie functies:

- het bepalen van het volume van de afzet. In een openbare bibliotheek zal bij heffing van een hoger leengeld minder worden geleend;
- het bepalen van de opbrengst per eenheid product. Door zichtbaar te maken wat een product opbrengt of kost, kan duidelijk worden of een product rendabel is, of dat het beter uit het assortiment kan worden ge-

schrappt. Is het maken van een eigen dagelijkse knipselkrant wel rendabel? Misschien kosten de productie en distributie wel meer dan de abonnementen opleveren; - het ondersteunen van de overige instrumenten van de marketing mix. Een bibliotheek die informatiebemiddeling gaat aanbieden aan het bedrijfsleven (dus op de commerciële toer gaat) kan bij de prijsstelling van het uurtarief bijvoorbeeld drie varianten aangaan, namelijk: zelfde prijs als de concurrent, de kostprijs + een percentage erbovenop of de klant als uitgangspunt nemen. De laatste variant is natuurlijk niet de beste, omdat het ons een slechte uitgangspunt lijkt om alleen de klant als basis te nemen. De tweede variant kan een goede zijn, mits in de kostprijs maar alle kosten zijn verwerkt (bijvoorbeeld personeel, huisvesting, apparatuur, inkoop materiaal en bestede uren). De eerste variant heeft voor- en nadelen. Het is een strategische keuze die je maakt als 'ondernemer' om dezelfde prijs te hanteren als je concurrent. Een te hoge prijs kan je in het beginstadium uit de markt drukken (tenzij je een aantoonbare meerwaarde hebt). Een te lage prijs kan je ook uit de markt drukken omdat het product of dienst van te lage kwaliteit wordt geschat. Een lage prijs betekent namelijk niet per definitie dezelfde kwaliteit als een concurrent in de ogen van de afnemer. Dezelfde prijs als je concurrent heeft als voordeel dat je niet het imago krijgt van een 'informatie discounter' en dat je door je collega-informatiebemiddelaars niet wordt gezien als de goedkope en niet-kostendekkende werkende leverancier. Vooral gesubsidieerde informatiebemiddelaars die de commerciële markt betreden, kunnen hier last van krijgen.

Het vaststellen van de hoogte van de verkoopprijs kan op een aantal manieren, namelijk kostengeoriënteerd (kostprijs + eventuele percentages), vraaggeoriënteerd (klant is uitgangspunt voor de bepaling van de verkoopprijs) en concurrentiegeoriënteerd (prijs van de concurrent is uitgangspunt).

Het bepalen van prijsdoelstellingen is eigenlijk vrij onbekend in bibliotheekland. Vaak wordt er nog onder de kostprijs gewerkt, dankzij de subsidie. Door de monopoliepositie van de bibliotheken zijn er nu geen prijsafspraken meer en geen landelijk geldende contributies. Wel gestandaardiseerd zijn de tarieven voor interbibliothecair leenverkeer, de zogenaamde UKB-tarieven. Ook hierop komen echter steeds meer uitzonderingen.

### *De plaats*

Onder 'plaats' wordt in de marketing mix de distributie van het product of de dienst verstaan. De producent kan kiezen uit twee distributievormen: directe distributie

(rechtstreeks aan de consument) en indirecte distributie (via intermediairs/tussenpersonen). De bibliotheek of documentatiedienst is tot nu toe zelf niet primair producent geweest maar juist intermediair, een distributievorm dus. Toch kan de intermediair ook zelf weer een distributievorm kiezen door producten/diensten te bewerken en aan te bieden aan consumenten of andere intermediairs. Een aardig voorbeeld is de Afdeling Bedrijfsinformatie voor Bedrijven en Instellingen (BBI) van Probiblio, de provinciale bibliotheekcentrale van Noord- en Zuid-Holland die zelf informatie aanbiedt aan eindgebruikers maar ook via intermediairs (bijvoorbeeld informatiebrokers) levert. Deze brokers hebben zelf ook weer een klantenkring waar de diensten en producten van Probiblio anders niet terecht zouden zijn gekomen. Het is ook mogelijk dat de producent zelf niet de verkoop verzorgt maar dat geheel overlaat aan intermediairs.

De rol van de bibliotheek is altijd een bijzondere geweest, namelijk die van grootschalig informatie-intermediair. Als intermediair overbrugt de bibliotheek daarmee verschillen tussen de producent (uitgever) en de consument (bibliotheekgebruiker). Die rol staat overigens wel onder druk. Er is een duidelijke trend waarneembaar dat door veranderende en verbeterde distributietechnieken (bijvoorbeeld het Internet) de producent probeert de consument direct te benaderen met informatie. Ook worden systemen gebruikersvriendelijker, waardoor de mogelijkheid ontstaat dat de klant direct zaken gaat doen met de uitgever en/of producent. Een aardig voorbeeld is SDU Opmaat waar Internetgebruikers via hun pc toegang hebben tot overheidsinformatie waaraan een SDI-profiel is gekoppeld. Zo iets vormt een bedreiging die eigenlijk moet worden omgebogen naar kansen voor de bibliotheek.

### *De promotie*

De promotie is eigenlijk het bekendste instrument van de marketing mix. Onder promotie vallen reclame, sales promotion, persoonlijke verkoop en public relations. Er is geen bibliotheek of documentatiedienst die niet aan een of andere vorm van promotie doet. Voorbeelden zijn: het organiseren van activiteiten in de bibliotheek en het publiceren van aanwinstlijsten in het personeelsblad. Maar we kunnen ook denken aan nieuwsbrieven, open dagen, advertenties in het personeelsblad, medewerking aan projecten binnen de organisatie (onder het mom van sponsoring), organiseren van bijpraatsessies voor medewerkers van de organisatie. Maar ook het eigen personeel is een vorm van promotie! Een goed imago en waardering van de bibliotheek begint bij het personeel dat verantwoordelijk is voor die bibliotheek.

Belangrijk is om het effect van promotie te meten en te evalueren.

### *Het personeel*

Het personeel is de vijfde en jongste P in de marketing mix. Aanvankelijk bestond deze P niet, totdat het belang ervan voor dienstverlenende instanties steeds meer werd erkend. Bij dienstverlening staat immers de interactie tussen het personeel en de afnemers centraal. Het gaat dan om het personeel voor en achter de schermen. Het personeel vóór de schermen, de zogenaamde front-office (uitleenbalie, inlichtingenbureau), bepaalt het directe beeld van een organisatie. Het personeel achter de schermen, de zogenaamde back-office (tijdschriftenadministratie, acquisitie, bibliografische afdeling), is van invloed op de efficiency van de organisatie en daarom medebepalend voor het beeld dat de klant heeft van de organisatie. Het optimaliseren van de personeelsinzet is dan ook van groot belang. Men dient daarbij te letten op de selectie (de juiste persoon op de juiste plaats), de motivatie, sociale vaardigheden, klantvriendelijkheid, betrouwbaarheid, training en communicatie.

## Metten is weten

Een van de belangrijkste onderdelen van het marketing management proces is het meten en evalueren van de resultaten van de marketinginspanningen. Het meten en evalueren is ook van belang bij het eventueel herdefiniëren van de markten en doelstellingen. Alleen door te meten en te evalueren en de verkregen informatie als feedback te gebruiken kan de levenscyclus van een product of een dienst voor een belangrijk deel in positieve zin worden beïnvloed: deze cyclus is namelijk niet oneindig.

Bibliotheken die kiezen voor marketing zullen gedwongen worden om na te denken over de bestaande dienstverlening en de toekomst daarvan. Dat kan verrassende

uitkomsten hebben. Bestaande producten of diensten blijken wellicht overbodig. Nieuwe markten, doelgroepen, diensten en producten ontstaan, met nieuwe kansen voor de informatie professional om de dienstverlening nog beter te maken en de klanten nog meer tevreden te krijgen.

Met dank aan Maarten van Veen van de Universiteit van Amsterdam (Vakgroep Boek-, Bibliotheek- en Informatiewetenschap) voor zijn adviezen.

### Literatuur

- 1 *Boomsma, S.* - Interne marketing : een nieuw werkterrein voor marketeers. - In: Tijdschrift voor Marketing (1989) juli/augustus, p. 28-37.
- 2 *Doek, A.* - Ook binnen traditionele bibliotheken plaats voor zakelijke geesten. - In: Bibliotheek & Samenleving (1996)4, p. 7-9.
- 3 *Gelderman, C.J., Leeflang, P.S.H.* - Marketing van diensten. - In: MAB (1986) 6 juni.
- 4 *Halm, J. van.* - De 6 C's van de cliënt georiënteerde marketing. - In: Marketing van informatiedienstverlening : lezingen van een symposium gehouden op 25 oktober 1995 te Utrecht georganiseerd door Infomanagement en Johan van Halm Information Consultancy. Het boekje is te koop bij Infomanagement, tel. 0345-51 56 66.
- 5 *Hart, H.W.C. van der.* - De marketing van het advies. - In: Harvard Holland Review (1989) november, p. 21-27.
- 6 *Kotler, P.* - Marketing Management : analysis, planning, implementation and control. - 7th ed. - London : Prentice-Hall, 1991.
- 7 *Kotler, P., Armstrong, G.* - Marketing : een inleiding. - Schoonhoven : Academic Service, 1994.
- 8 NIMA Lexicon. - 2e dr. - Groningen : Wolters-Noordhoff, 1995.
- 9 *Olson, C.A.* - Test Your Library's Marketing IQ. - In: Medical reference services quarterly 12(1993)3, p. 75-84.
- 10 *Powers, J.E.* - Marketing in the Special Library Environment. - In: Library Trends (1995), winter, p. 478-493.
- 11 *Rowley, J.E.* - From storekeeper to salesman : implementing the marketing concept in libraries. - In: Library Review 44(1995)1, p. 24-35.
- 12 *Tak, A.A.M.M.* - Marketing. - Alphen a/d Rijn : Samsom Bedrijfsinformatie, 1990.
- 13 *Tettero, J.H.J.P., Viehoff, J.H.R.M.* - Marketing voor dienstverlenende organisaties : beleid en uitvoering. - 3e, herz. dr. - Deventer : Kluwer, 1994.
- 14 *Velpen, P. van der.* - Marketing in het openbare bibliotheekwerk. - In: Bibliotheek & Samenleving (1993)1, p. 3-5.

