

# **Syllabus Wonen- dag 1 2016**

**Marketing; interpersoonlijk  
contact/professionaliteit**



**vastgoedcert**

# Inhoudsopgave

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>VOORWOORD</b>                                  | <b>1</b>  |
| <b>INSTRUCTIE BIJ HET GEBRUIK VAN DE SYLLABUS</b> | <b>1</b>  |
| <b>ONDERWERP 1: MARKETINGMOGELIJKHEDEN</b>        | <b>2</b>  |
| <b>1. INTRODUCTIE MARKETING</b>                   | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Theoretisch kader</b>                      | <b>3</b>  |
| 1.1.1 Definitie marketing                         | 3         |
| 1.1.2 Marketingmix                                | 3         |
| 1.1.3 Marketing & makelaars                       | 4         |
| <b>1.2 7 P's van marketing</b>                    | <b>4</b>  |
| 1.2.1 Product                                     | 5         |
| 1.2.2 Prijs                                       | 5         |
| 1.2.3 Plaats                                      | 5         |
| 1.2.4 Promotie                                    | 5         |
| 1.2.5 Personeel                                   | 6         |
| 1.2.6 Proces                                      | 6         |
| 1.2.7 Fysiek Bewijs                               | 6         |
| <b>1.3 Veranderende markt</b>                     | <b>7</b>  |
| 1.3.1 Terugblik: de verkopersmarkt                | 7         |
| 1.3.2 Terugblik: de kopersmarkt                   | 7         |
| 1.3.3 Toekomst                                    | 8         |
| <b>2. SOCIAL MEDIA</b>                            | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Theoretisch kader</b>                      | <b>9</b>  |
| 2.1.1 Definitie <i>social media</i>               | 9         |
| 2.1.2 ZMOT  | 9         |
| <b>2.2 <i>Social media</i> kanalen</b>            | <b>10</b> |
| 2.2.1 Twitter                                     | 10        |
| 2.2.2 Facebook                                    | 10        |
| 2.2.3 LinkedIn                                    | 11        |
| 2.2.4 Pinterest                                   | 11        |
| 2.2.5 Instagram                                   | 11        |
| 2.2.6 Youtube                                     | 11        |
| <b>2.3 <i>Social media</i> in de praktijk</b>     | <b>11</b> |
| 2.3.1 Luisteren                                   | 12        |
| 2.3.2 Reageren                                    | 12        |
| 2.3.3 Regisseren                                  | 12        |
| <b>3. MARKETING CASE</b>                          | <b>14</b> |
| <b>3.1 Case beschrijving</b>                      | <b>14</b> |
| <b>3.2 Marketingplan</b>                          | <b>14</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ONDERWERP 2: INTERPERSOONLIJK CONTACT/PROFESSIONALITEIT</b> | <b>15</b> |
| <b>4. VERWACHTINGSMANAGEMENT</b>                               | <b>16</b> |
| <b>4.1 Theoretisch kader</b>                                   | <b>16</b> |
| 4.1.1 Expliciete verwachtingen                                 | 16        |
| 4.1.2 Impliciete verwachtingen                                 | 16        |
| 4.1.3 Typering impliciete verwachtingen                        | 17        |
| <b>4.2 Aandachtspunten voor de praktijk</b>                    | <b>17</b> |
| 4.2.1 Bespreek de resultaten en de verwachtingen               | 17        |
| 4.2.2 Benoem impliciete verwachtingen                          | 17        |
| 4.2.3 Communiceer het proces                                   | 17        |
| 4.2.4 Wees realistisch   | 18        |
| <b>4.3 Boven verwachting</b>                                   | <b>18</b> |
| 4.3.1 Net Promoter Score                                       | 18        |
| 4.3.2 Overtreffen en overstijgen                               | 19        |
| <b>5. KLANTTYPERINGEN</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>5.1 Theoretisch kader: Wagemodel</b>                        | <b>20</b> |
| 5.1.1 Type 1: dominant en extravert                            | 20        |
| 5.1.2 Type 2: dominant en introvert                            | 20        |
| 5.1.3 Type 3: onderdanig en extravert                          | 20        |
| 5.1.4 Type 4: onderdanig en introvert                          | 20        |
| <b>5.2 Theoretisch Kader: Motivaction model</b>                | <b>21</b> |
| 5.2.1 De service zoeker  | 21        |
| 5.2.2 De doe-het-zelver  | 21        |
| 5.2.3 De loyale klant  | 21        |
| 5.2.4 De behoedzame klant                                      | 21        |
| <b>5.3 Aandachtspunten bij het Wagemodel</b>                   | <b>21</b> |
| 5.3.1 De boeman  | 21        |
| 5.3.2 Pietje Precies   | 22        |
| 5.3.3 De joviale gast  | 22        |
| 5.3.4 De twijfelaar  | 22        |
| <b>5.4 Aandachtspunten bij het Motivaction Model</b>           | <b>22</b> |
| 5.4.1 De service zoeker  | 22        |
| 5.4.2 De doe-het-zelver  | 22        |
| 5.4.3 De loyale klant  | 22        |
| 5.4.4 De behoedzame klant                                      | 22        |
| <b>6. MODERNE COMMUNICATIEMIDDELEN</b>                         | <b>24</b> |
| <b>6.1 Communicatie</b>  | <b>24</b> |
| <b>6.2 Communicatiemiddelen</b>                                | <b>24</b> |
| 6.2.1 Pre-internettijdperk                                     | 24        |
| 6.2.2 Internettijdperk   | 25        |
| 6.2.3 <i>Social media</i>                                      | 25        |
| <b>6.3 Theoretisch kader</b>                                   | <b>25</b> |
| 6.3.1 Informatiedrager   | 25        |
| 6.3.2 Vorm   | 25        |
| 6.3.3 Bereik   | 25        |

|            |                                  |           |
|------------|----------------------------------|-----------|
| <b>6.4</b> | <b>Communicatie-effecten</b>     | <b>26</b> |
| 6.4.1      | Communicatiemodel                | 26        |
| 6.4.2      | Voorbeelden                      | 26        |
| 6.4.3      | Opdracht                         | 27        |
| <b>7.</b>  | <b>CONTACTMOMENTEN</b>           | <b>28</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Theoretisch kader</b>         | <b>28</b> |
| <b>7.2</b> | <b>Praktische tips</b>           | <b>29</b> |
| <b>7.3</b> | <b>Customer Journey opdracht</b> | <b>30</b> |
| <b>8.</b>  | <b>KLACHTEN</b>                  | <b>31</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Theoretisch kader</b>         | <b>31</b> |
| 8.1.1      | Retentiegraad                    | 31        |
| 8.1.2      | Waarde van klachten              | 31        |
| <b>8.2</b> | <b>Omgaan met klachten</b>       | <b>32</b> |
| 8.2.1      | Zichtbare klachten               | 32        |
| 8.2.2      | Onzichtbare klachten             | 33        |
| 8.2.3      | Doorvertelde klachten            | 33        |
| <b>8.3</b> | <b>Tips voor klachtenbeleid</b>  | <b>33</b> |
|            | <b>LITERATUUR</b>                | <b>34</b> |

# Voorwoord

## Hercertificering VastgoedCert

Aan makelaars en taxateurs worden in de praktijk hoge eisen gesteld. Om daaraan adequaat tegemoet te komen is ook veel kennis nodig. Maar kennis moet verworven en onderhouden worden. Voor een blijvend hoog, actueel kennisniveau van al haar gecertificeerde deskundigen stelt VastgoedCert elke 5 jaar hercertificering verplicht. Kennis verouderd immers snel, mede omdat de vastgoedmarkt continu in beweging is. Wat er van u wordt verwacht om u als VastgoedCert geregistreerde te hercertificeren is hierna beschreven.

Voor het verkrijgen van een nieuw certificaat bent u verplicht om binnen de hercertificeringsperiode van 5 jaar per Kamer gedurende vier jaar elk jaar twee cursusdagen) te volgen of (indien beschikbaar) als schriftelijke toets af te leggen. Hiervan moet in ieder geval één onderdeel (cursus of toets) in het laatste jaar van de looptijd van het certificaat plaatsvinden. Bent u in één kamer ingeschreven, dan heeft u dus in ieder geval een jaar speling.

Voor alle kamers is nu het zgn. cafetariasysteem van kracht. Dit houdt in dat per jaar in ieder geval van de actualiteitencursus van de kamer(s) waarin u bent ingeschreven één dag gevolgd dient te worden, maar dat voor de tweede cursusdag indien beschikbaar een ruimere keuze mogelijk is. Hiervoor kan o.a. gekozen worden uit de actualiteitendagen van andere werkkamers. Daarnaast kunnen ook andere cursussen of bijeenkomsten in aanmerking komen. Zie voor alle keuzemogelijkheden: [www.vastgoedcert.nl](http://www.vastgoedcert.nl).

Bent u in meerdere kamers ingeschreven en kunt u gebruik maken van het cafetariasysteem, dan kan het voorkomen dat één of meerdere cursusdagen meetellen voor meerdere kamers en dat u per saldo dus minder cursusdagen hoeft te volgen.

## Actuele onderwerpen in syllabi per kamer

De onderwerpen voor de verschillende Actualiteitsonderdelen worden jaarlijks opnieuw vastgesteld. De onderwerpen worden in syllabi uitvoerig beschreven en per kamer gepubliceerd. Bijgaand treft u één van deze syllabi aan. U ontvangt deze syllabus van uw opleider. U kunt de syllabus echter ook – voor zelfstudie en als naslagmateriaal bij het afleggen van een toets – van de website van VastgoedCert downloaden.

## Cursus of toets?

Aan de hercertificeringsverplichtingen kan worden voldaan door het volgen van een cursus bij een door VastgoedCert erkende opleider, of door zelfstudie of e-learning, gevolgd door een (flex)toets bij SVMNIVO. U bepaalt zelf naar welke studiemethode uw voorkeur uitgaat. Per onderdeel kan dat uiteraard variëren. Bij een toets mag de syllabus naar het examen worden meegenomen.

## Samenloop met Nederlands Register Vastgoed Taxateurs (NRVT)

Bent u met ingang van 2016 (ook) ingeschreven bij het NRVT, dan kan het zijn dat VastgoedCert-cursussen ook voor u als taxateur interessant zijn. U kunt ze dan opvoeren als NRVT-p.e. Houdt u daarvoor in 2016 ook de NRVT-website en overige berichtgeving in de gaten.

## Overige aandachtspunten

De cursussen kunnen alleen binnen de grens van het kalenderjaar 2016 worden gevolgd. De (flex-)toetsen kunnen tot en met januari 2017 worden geboekt. Het afleggen van toetsen (ook van voorgaande jaren) op een later moment kan alleen in overleg met VastgoedCert. Bij de cursussen wordt u geacht gebruik te maken van het VastgoedCert identificatiepasje.

**Tot slot**

De syllabi zijn met de grootst mogelijke zorg samengesteld en gecontroleerd door veel betrokken personen en organisaties, die wij veel dank verschuldigd zijn. Niettemin kan op onderdelen als gevolg van actuele ontwikkelingen de vermelde studiestof verouderd raken of anderszins onjuist zijn. VastgoedCert aanvaardt hiervoor geen aansprakelijkheid.

Veel succes!

Rotterdam, oktober 2015,

drs. J.M. Mes,  
directeur VastgoedCert

## Instructie bij het gebruik van de syllabus

De syllabus voor de hercertificering in 2016 bestaat uit vijf varianten, voor elke Werkkamer één: Wonen, Bedrijfsmatig Vastgoed, Landelijk Vastgoed, WOZ en Marktanalyse/Modelmatige Waardebepaling. Per kamer is een aantal deelonderwerpen bepaald voor de hercertificering.

### **Leerdoelen**

Voor elk onderwerp zijn leerdoelen geformuleerd door de werkkamer. Deze leerdoelen geven aan wat u als makelaar/taxateur moet weten of kunnen aan het eind van de opleiding of hercertificering. U kunt de leerdoelen zien als het resultaat van een opleiding voor dat onderwerp. Er zijn drie soorten leerdoelen:

**Kennisleerdoelen** De kennisleerdoelen geven aan wat u aan het eind van de opleiding aan feiten, begrippen en moet kennen. Een kennisleerdoel is dus gericht op het verwerven en onthouden van informatie of kennis.

**Vaardigheidsleerdoelen** De vaardigheidsleerdoelen geven aan wat u aan handelingen moet kunnen verrichten aan het eind van de opleiding. Een vaardigheidsleerdoel is dus gericht op het leren verrichten van bepaalde handelingen en leren doen van bepaalde dingen.

**Houdingsleerdoelen** De houdingsleerdoelen geven aan waar u aan het eind van de opleiding toe bereid moet zijn. Een houdingsleerdoel is dus gericht op het verwerven en tentoonspreiden van een bepaalde (positieve) houding of van bepaalde gevoelens.

Deze drie leerdoelen komen allemaal terug tijdens de opleiding. Dat betekent dus dat u behalve feitenkennis ook moet beschikken over bepaalde vaardigheden en houding(en).

## Onderwerp 1: Marketingmogelijkheden

Leerdoelen:

- De cursist kan uitleggen wat marketing inhoudt aan de hand van de 7 P's; de cursist kan uitleggen welke onderdelen essentieel zijn in een marketingplan.
- De cursist kan toelichten hoe veranderingen in de actualiteit/praktijk effect hebben gehad op marketing(middelen) de laatste 10 à 20 jaar.
- De cursist kan keuzes binnen de 7 P's toelichten.
- De cursist kan uitleggen hoe verschillende vormen van *social media* (o.a. Facebook, Twitter, Instagram) in te zetten zijn bij zijn marketing.
- De cursist kan vanuit een casus een marketingadvies en/of een marketingplan formuleren en zijn gemaakte keuzes onderbouwen.

### Randvoorwaarden

Dit dagdeel bestaat uit het opdoen van theoretische kennis over marketingmogelijkheden en het toepassen van die kennis in casuïstiek. Doel van dit dagdeel is de makelaar bewust te laten worden van de opties die er zijn binnen marketing en gemaakte keuzes te kunnen onderbouwen. Hierbij houdt de makelaar rekening met verwachtingen van de klant.



# 1. Introductie marketing

In dit hoofdstuk wordt een introductie gegeven over marketing en de rol die marketing heeft bij makelaars. Naast het theoretisch kader (waarin de 7P's besproken worden) wordt aandacht gegeven aan ontwikkelingen in de markt. Ook worden praktische handvaten gegeven aan de keuzes die je als makelaar kan en moet maken.

## 1.1 Theoretisch kader

Marketing is een vak dat zich in de afgelopen jaren steeds meer ontwikkeld heeft. Veranderd consumentengedrag, nieuwe technologieën en de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen hebben vele bedrijfstakken in de dienstverlening veranderd. Zo ook in de makelaardij.

Een succesvolle makelaar is een makelaar die in staat is zijn meerwaarde als dienstverlener constant te bewijzen. En om dat te bewijzen dient een makelaar aan een aantal voorwaarden te voldoen:

- Een makelaar moet begrijpen wat de ontwikkelingen in de markt zijn, en daar op in kunnen spelen.
- Een makelaar moet weten wie de concurrenten zijn, en wat hun sterke en zwakke punten zijn.
- Een makelaar moet weten wie de klanten zijn, en wat de klanten van hem als dienstverlener verwachten.
- Een makelaar moet diensten aanbieden waar behoefte aan is, tegen een concurrerende prijs.
- Een makelaar moet met de markt kunnen communiceren, en weten op welke manier dat het meest effectief en efficiënt gedaan kan worden.

Een makelaar kan aan deze voorwaarden voldoen met behulp van marketing.

Marketing is een vakgebied met verschillende instrumenten. Om op de juiste manier deze instrumenten in te zetten, kiezen we ervoor om een theoretisch kader te gebruiken dat bekend staat als het 7P model. Dit model wordt ook wel de marketingmix genoemd. Het 7P model geeft een opsomming van de zeven marketinginstrumenten die we in dit vakgebied onderscheiden: Product (*Product*), Plaats (*Place*), Prijs (*Price*), Promotie (*Promotion*), Proces (*Process*), Personeel (*People*) en Fysiek Bewijs (*Physical Evidence*)<sup>1</sup>. Dit 7P model is een verdere ontwikkeling op het 4P model van McCarthy<sup>i</sup> dat sinds de jaren 60 gebruikt wordt bij de samenstelling van de marketingmix. Het 7P model is ontwikkeld door Booms en Bitner in 1981<sup>ii</sup>. Dit model is vooral ontwikkeld voor de dienstensector en bestaat naast de 4 P's (*Product, Place, Price, Promotion*) uit 3 nieuwe P's (*Process, People* en *Physical Evidence*).

### 1.1.1 Definitie marketing

Philips Kotler<sup>iii</sup> geeft als definitie voor marketing: *“De menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens door middel van ruil”*. Het zijn dus alle activiteiten die een bedrijf onderneemt om producten of diensten te verkopen.

Als we dit vertalen naar de makelaardij, dan is de definitie (vrij vertaald naar Kotler): *“De verzameling van activiteiten die gericht zijn op het leveren van diensten die de aan- en verkoop van vastgoed mogelijk maken”*. Het gaat dus niet alleen om de transactie zelf (de aan- en verkoop), maar om het creëren van een omgeving waarin deze transactie plaats kan vinden (de marketing).

### 1.1.2 Marketingmix

De marketingmix is de combinatie van de marketinginstrumenten die een makelaar kan inzetten op het gebied van de marketing. De keuzes die gemaakt worden door de makelaar en de manier waarop de marketinginstrumenten elkaar versterken bepalen uiteindelijk het succes van de

---

<sup>1</sup> Het 7P model is gebaseerd op de Engelstalige zeven P's. Deze zijn bijna allemaal een-op-een te vertalen naar Nederlandstalige woorden, met uitzondering van *Physical Evidence*. Deze wordt vertaald naar Fysiek Bewijs. Voor meer uitleg zie paragraaf 1.2

marketinginspanningen. Door niet alleen te kijken naar het directe effect van de inzet van een marketinginstrument maar juist door de samenhang te bezien kunnen betere resultaten behaald worden. De uitdaging voor iedere makelaar is de juiste mix te vinden die de balans tussen investering en opbrengsten optimaliseert.

### 1.1.3 Marketing & makelaars

Er zijn drie belangrijke marketingactiviteiten te onderscheiden bij makelaars:

1. activiteiten die de naamsbekendheid vergroten;
2. activiteiten die tot meer aanbod van woningen leiden;
3. activiteiten die tot de verkoop van woningen leiden.

Makelaars zullen alle activiteiten uitvoeren maar focussen op basis van (individuele) marktomstandigheden vaak op één van deze activiteiten. Is er veel concurrentie, dan is het vergroten van de naamsbekendheid vaak de belangrijkste marketingactiviteit. In een groeiende markt is de belangrijkste marketingactiviteit voor een makelaar gericht op het vergroten van het aanbod van panden. Terwijl in een neergaande markt de belangrijkste activiteit juist gericht is op het verkopen van huizen.

Kortom: de marktomstandigheden bepalen welke marketingactiviteit de belangrijkste is voor een makelaar. En dus ook hoe de verschillende elementen van de marketingmix ingezet moeten worden.

## 1.2 7 P's van marketing

Marketing als vakgebied is niet nieuw. Robert A. Bartels heeft in zijn boek *The History of Marketing Thought*<sup>v</sup> de ontwikkeling van het vakgebied beschreven. Daarin komen de verschillende instrumenten naar voren die ingezet kunnen worden om de verkoop van producten en diensten te stimuleren. Van foldermateriaal tot radioreclame, van prijsdifferentiatie tot telemarketing.

Het keerpunt in de popularisering en wetenschappelijke benadering van marketing als vakgebied is de ontwikkeling van het 4P model. Dit model, ook wel bekend onder de naam 'marketingmix' is door McCarthy in de jaren 60 van de vorige eeuw in zijn boek *"Basic Marketing: A managerial approach"* geïntroduceerd. Sindsdien geldt dit model als de facto standaard voor marketingexperts.

Het model van McCarthy gaat uit van de 4 P's: *Product, Price, Place en Promotion*<sup>v</sup>. Bij de marketingmix gaat het om een afgewogen onderlinge afstemming van de verschillende instrumenten om de gestelde doelen te bereiken. In de loop van de jaren zijn daar nieuwe P's aan toegevoegd. In deze paragraaf worden de verschillende P's vanuit het standpunt van de makelaar toegelicht.



Figuur 1: Het 7P model (Bron: Håkan Bernhardsson)

We kiezen ervoor om de Engelstalige termen uit het 7P model te vertalen naar het Nederlands.

### 1.2.1 Product

Onder Product (*Product*) wordt niet alleen een (fysiek) product maar ook een dienst verstaan. De diensten die een makelaar aanbiedt resulteren vaak in een transactie. De meest gangbare diensten zijn:

- aankoopopdrachten
- taxatieopdrachten
- verkoopopdrachten

Daarnaast zijn er verschillende ondersteunende diensten zoals waardebeoordelingen, open dagen, bouwkundig onderzoek en andere diensten die te maken hebben met de aan- en verkoop van woningen. Bij grotere of gespecialiseerde kantoren behoren soms ook marktonderzoek naar de kans voor bijvoorbeeld een nieuwbouwproject tot het palet aan diensten.

### 1.2.2 Prijs

Onder Prijs (*Price*) wordt de prijsstelling van het Product verstaan. De meest gangbare prijsstelling bij makelaars voor het product is de courtage. De prijsstelling is een flexibel marketinginstrument en kan relatief eenvoudig aangepast worden. De prijsstelling bestaat uit verschillende componenten:

- De variabele kosten zijn de kosten die direct gerelateerd zijn aan het Product.
- De vaste kosten zijn een opslag waarmee algemene kosten (zoals overhead, marketingkosten, locatie e.d.) verrekend worden.
- De opslag is het winstpercentage dat beoogd wordt met de dienst.

Tezamen met de btw<sup>2</sup> vormen de vaste kostprijs, de variabele kostprijs en de opslag de verkoopprijs van een dienst.

### 1.2.3 Plaats

Met Plaats (*Place*) wordt niet alleen de plaats van het kantoor bedoeld, maar ook de plaats waar de klant met de makelaar in aanraking komt. Een andere benaming voor Plaats is kanaal (zoals verkoopkanaal) of locatie. In het geval van makelaars zijn er drie belangrijke plaatsen te onderscheiden:

- het kantoor, de fysieke locatie van de makelaar;
- de woningen, de fysieke locatie van het aanbod;
- het internet, de digitale locatie van vraag en aanbod.

De keuze van de Plaats in de marketinguitingen heeft invloed op de vaste en variabele kosten (Prijs). Een makelaar kan tegenwoordig kiezen om geen vast kantoor te hebben. Een vast kantoor leidt tot relatief hoge vaste kosten, maar alleen aanwezig zijn op het internet leidt vaak tot hoge variabele kosten (vooral communicatiekosten, zie ook Promotie). Veel makelaars werken met een combinatie van Plaatsen waar contact met de potentiële klanten gelegd wordt. Bijna iedere makelaar maakt gebruik van internet om het aanbod kenbaar te maken, zowel via de eigen website als via verzamelwebsites als [www.funda.nl](http://www.funda.nl) of [www.jaap.nl](http://www.jaap.nl). De keuze van de Plaats heeft veel invloed op de inzet van de verschillende mogelijkheden die promotiemateriaal heeft.

### 1.2.4 Promotie

Met Promotie (*Promotion*) wordt ook wel reclame-uitingen bedoeld. Reclame-uitingen zijn alle communicatie-uitingen van een makelaar die gericht zijn op het stimuleren van de

---

<sup>2</sup> btw staat voor belasting toegevoegde waarde

marketingactiviteiten. Hieronder vallen bijvoorbeeld flyers, reclameborden, verkoopinformatiemappen, advertenties en displaymateriaal. De keuze van het gebruik van promotiematerialen is vaak gebaseerd op eerdere ervaringen en wensen van klanten, maar ook op de inzet van *social media*. Op het gebied van promotie zijn er veel ontwikkelingen in de makelaardij, van *social media*<sup>3</sup> en *3D animation* tot *location based services* en *e-books*. De investeringen zijn echter hoog en leiden niet altijd tot de gewenste resultaten.

### 1.2.5 Personeel

Juist in een dienstensector als de makelaardij is het Personeel (*People*), waarmee zowel de eigenaar als de werknemers bedoeld worden, van essentieel belang. De aanschaf van een huis is veelal één van de grootste investeringen die mensen in hun leven zullen maken. Daarbij kan de makelaar in de meeste gevallen het verschil maken, omdat deze beslissing niet alleen een rationele maar vaak ook een emotionele component heeft. Personeel is daarnaast ook de doorslaggevende factor bij een hoge klanttevredenheid. In de makelaardij wordt daarom steeds meer aandacht besteed aan klanttevredenheid bij het selecteren, trainen en informeren van het personeel om zo succesvoller te zijn.

### 1.2.6 Proces

Onder Proces (*Process*) worden de processtappen verstaan die onderdeel zijn van de *customer journey*. Deze *customer journey*<sup>4</sup> (ook wel klantreis genoemd) beslaat het gehele proces dat de klant doorloopt om over te gaan tot het afnemen van een dienst. Verschillende processtappen worden vaak vastgelegd in het CRM (*Customer Relationship Management*) systeem. De *customer journey* is het aankoopproces van een klant verbeeld in contactmomenten en beslissingen. Dit is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Een voorbeeld van een customer journey (Bron: Gary Magnone)

Een huizenkoper doet er gemiddeld bijna twee jaar over om een huis te kopen. Vanaf het initiële moment dat overwogen wordt om te verhuizen tot de overdracht van een woning worden daarbij ook vele tientallen informatiebronnen geconsulteerd. Door inzicht te hebben in dit proces kunnen de promotiemiddelen bijvoorbeeld gericht ingezet worden.

### 1.2.7 Fysiek Bewijs

De laatst toegevoegde P is Fysiek Bewijs (*Physical Evidence*). Hieronder worden de tastbare bewijzen verstaan die een klant heeft bij het ervaren van de dienst (het Product). Omdat diensten immaterieel

<sup>3</sup> Zie bij Onderwerp 1: Marketingmogelijkheden, hoofdstuk 2 Social Media.

<sup>4</sup> Zie bij Onderwerp 2: Interpersoonlijk contact/professionaliteit hoofdstuk 6 *Customer journey*.

zijn, worden klanten vaak geconfronteerd met fysieke producten die inkleuring en betekenis geven aan de dienstverlening. De aankleding van het makelaarskantoor, de uitstraling van de website, de kleding van de makelaar, de kwaliteit van de brochure, de kwaliteit van de koffie of de kleurstelling van het 'Te Koop'-bord zijn allemaal kenmerkende onderdelen van het Fysieke Bewijs. Vooral bij makelaars die niet op prijs concurreren is dit een belangrijk instrument om de meerwaarde van de makelaar te laten zien.

### 1.3 Veranderende markt

Marktomstandigheden zijn vaak bepalend hoe de marketingmix ingezet wordt. Deze paragraaf geeft een blik op de ontwikkelingen in de markt. Zowel een terugblik op de twee belangrijke periodes voor 2015 als een blik gericht op de toekomst. De nadruk ligt daarbij op de rol van de verschillende elementen uit de marketingmix.

#### 1.3.1 Terugblik: de verkopersmarkt

De economische groei midden jaren 80 heeft tot het midden van de *zero's*, de periode van 2000 tot 2010, een positief effect gehad. De makelaardij was een duidelijke verkopersmarkt. In twintig jaar tijd heeft de makelaardij een significante groei in het aantal transacties per jaar laten zien. Ook stegen de huizenprijzen in die periode significant. In sommige deelmarkten waren groeipercentages van 200% tot 300% over een periode van twintig jaar heel normaal. Bovendien stonden in de vorige eeuw de courtages nog niet zo sterk onder druk.

In de jaren 90 kwam mondjesmaat internet op, maar het model waarbij de makelaar 'eigenaar' was van de markt hield nog lang stand. Er zijn echter twee belangrijke ontwikkelingen geweest die de markt, nog voordat het hoogte- en omslagpunt rond 2006/2007 bereikt werd, van groot belang waren. Deze twee ontwikkelingen waren: de opheffing van de beschermde status van het beroep van makelaar en de opkomst van het internet.

Allereerst werd in maart 2001 door de afschaffing van de wettelijke beëdiging van de makelaar de markt vrijgegeven. Iedereen kon en mocht zich makelaar noemen. Daardoor kwamen allerlei nieuwe concurrenten, die tegen andere (lagere) tarieven en met andere diensten gingen concurreren. In de verkopersmarkt was dit nog niet van grote invloed, maar de kopersmarkt die vanaf 2007 ontstond werd hierdoor sterk beïnvloed. Ten tweede werd met de komst van het internet (midden jaren 90) en vooral met de oprichting van Funda (in 2001) een sterke bijdrage geleverd aan transparantie in aanbod en prijzen. Welke huizen waar te koop stonden en tegen welke prijs was informatie die onafhankelijk van de makelaar te vinden was. Hoewel makelaars nog steeds de eigenaar van deze informatie waren, was de (potentiële) klant niet altijd bekend. Klanten dachten (al dan niet terecht) dat de toegevoegde waarde van de makelaar niet gebaseerd was op kennis van de markt maar op toegang tot het aanbod.

#### 1.3.2 Terugblik: de kopersmarkt

De crisis in de economie die het gevolg was van de kredietcrisis en de oververhitte huizenmarkt leidde tot een omslag in de markt. Na een periode waarin er meer vraag dan aanbod was, brak er een periode aan waarin er meer aanbod dan vraag was. Het aantal transacties halveerde tussen 2007 en 2012 en de prijzen daalden met 25%<sup>vi</sup>.

Door de opheffing van de beschermde status van het beroep van makelaar en de opkomst van het internet (in het bijzonder het succes van Funda) ontstond er een nieuwe situatie op de markt. Klanten oriënteerden zich meer en meer via internet op het beschikbare aanbod. Er kwamen nieuwe aanbieders en nieuwe diensten op de markt, zoals de internetmakelaar, makelaars met "doe-het-zelf-pakketten" en *no cure no pay*-constructies. De courtages stonden onder druk en verschillende makelaars gingen failliet. Ook de nieuwe regelgeving met betrekking tot financiering vanuit de overheid leidde tot minder transacties en lagere prijzen. En ten slotte leidde de opkomst van *social media* ertoe dat er nog meer transparantie kwam waardoor 'goede' en 'slechte' dienstverleners in de markt eerder herkend werden.

De kopersmarkt creëerde ook de noodzaak om op andere manieren met potentiële klanten te communiceren. Veel makelaars zijn in deze periode bezig geweest met het verbreden van hun dienstenportfolio. Een voorbeeld hiervan is de gratis waardebeoordeling. Dit werkte als leadgeneratie voor potentiële verkopers die wilden weten of het wel haalbaar was om te verhuizen. Vooral in de nieuwbouwwereld werden goede resultaten behaald met *social media* om potentiële klanten te benaderen en informatie te delen.

Naast nieuwe diensten kwamen er ook minder fysieke makelaarskantoren en werd er minder geïnvesteerd in persoonlijk contact. Achteraf blijkt dit voor slechts een klein gedeelte van de doelgroep aantrekkelijk te zijn, en is duidelijk zichtbaar dat succesvolle kantoren nu weer extra aandacht schenken aan hun fysieke aanwezigheid. Niet alleen middels hun kantoren, maar ook in de promotiematerialen die worden gebruikt, zoals persoonlijke e-mails.

### 1.3.3 Toekomst

Sinds kort lijkt de markt weer te veranderen van een kopers- naar een verkopersmarkt, hoewel deze voorlopig meer een gebalanceerde markt lijkt te zijn. De toekomst van de makelaardij zal gekleurd worden door twee ontwikkelingen: de technologische ontwikkelingen en de verandering in verdienmodellen.

Technologische ontwikkelingen zijn moeilijk te voorspellen, maar de trends laten zien dat er weer nieuwe manieren van communicatie in de makelaardij gaan ontstaan. Daarbij is het principe dat er niet meer gezocht wordt naar informatie over huizen, maar dat relevante informatie ons bereikt op het moment dat wij die nodig hebben en toelaten.

De groei in mobiliteit leidt ertoe dat we niet meer naar het internet gaan om een huis te zoeken, maar dat we geattendeerd worden op een huis dat eventueel bij onze wensen past als we er in de buurt zijn. We kunnen straks virtueel in ons huis rondlopen, en deze op basis van persoonlijke smaak in laten richten. Deze technologie wordt nu al ingezet bij grote nieuwbouwprojecten, maar zal straks ook bij bestaande bouw gemeengoed zijn. Doordat we als consument te maken hebben met een *information overload* zoeken we ook steeds meer naar partijen die ons helpen te filteren. De makelaar zal hierdoor steeds meer een filterfunctie krijgen en, op basis van zijn kennis en ervaring, relevante informatie gaan delen.

Zoals bij vele dienstverleners zijn ook de verdienmodellen van makelaars onderhevig aan veranderingen. Voorbeelden daarvan zijn:

- de beloning voor een transactie die bij Makelaarsland vooraf betaald moet worden, zonder de garantie dat het huis verkocht wordt;
- een courtage gebaseerd op snelheid en onderhandelingsresultaat;
- een uitgekleed aanbod van diensten waarbij de huiseigenaar als doe-het-zelf makelaar fungeert.

Het is voor makelaars belangrijk om in te spelen op de verwachtingen van de klant en de kansen die er zijn om een waardevolle bijdrage daadwerkelijk om te zetten in een concrete transactie.

## 2. Social media

*Social media* is meer dan alleen een communicatiekanaal. *Social media* moet dus niet gezien worden als slechts een onderdeel van het marketinginstrument Promotie. In dit hoofdstuk behandelen we *social media* en geven we een uitleg van verschillende tools. Ook behandelen we het *social media* groei model dat een handvat biedt bij de invoering van *social media* bij makelaars.

### 2.1 Theoretisch kader

*Social media* levert vele kansen op. Met *social media* is een-op-een communicatie mogelijk. Daardoor is het aantal contactmomenten met een potentiële klant groter, en stijgt ook de kans op een succesvolle transactie. Daarbij vergroot *social media* de naamsbekendheid.

#### 2.1.1 Definitie *social media*

Ook kan het personeel persoonlijke dialogen aangaan buiten de fysieke contacten om en kunnen ervaringen van andere klanten, zonder tussenkomst van het makelaarskantoor, gedeeld worden. *Social media* is niet meer weg te denken in de makelaardij. Zo wordt nu al een meerderheid van de verkoopaanvragen voor nieuwbouw via Facebook aangevraagd en oriënteren toekomstige kopers zich via *social media* op de betrouwbaarheid van makelaars, nog voordat er een eerste contact is geweest tussen de makelaar en haar potentiële klanten. *Social media* heeft de makelaardij sterk beïnvloed en zal dat in de nabije toekomst, zeker als er meer gebruik gemaakt wordt van nieuwe (internet)technologieën, een nog grotere rol spelen.

#### 2.1.2 ZMOT

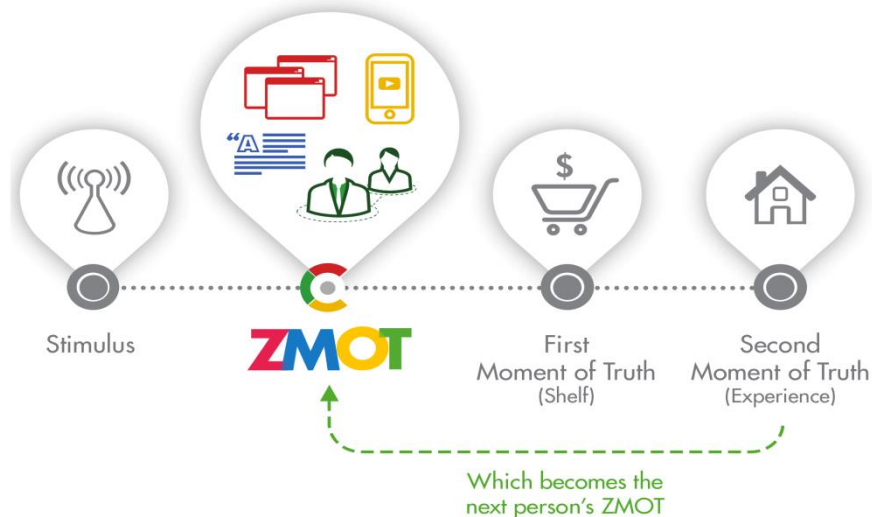
Een belangrijke onderbouwing waarom *social media* voor ieder bedrijf van belang is, is te vinden in het e-book dat Google in 2011 publiceerde<sup>vii</sup>: “*Winning the Zero Moment of Truth*”. Daarin onderbouwde Google het concept van ZMOT: *Zero Moment of Truth*. *Zero Moment of Truth* is gebaseerd op het principe dat het merendeel van de aankoopbeslissingen van klanten niet bepaald wordt door eigen ervaringen die zij hebben met de leverancier van de dienst, maar door ervaringen van andere. Dit principe heette “*Word of Mouth*”, maar wordt tegenwoordig vooral beschreven als “*Word of Mouse*”.

Als een potentiële koper een makelaar op een bepaalde plaats zoekt dan begint deze zoektocht 9 van de 10 keer op Google<sup>viii</sup>. Google berekent dan op basis van haar algoritme welke makelaar getoond wordt (de techniek hierachter heet zoekmachine optimalisatie, ook wel bekend onder de Engelstalige term SEO: *Search Engine Optimization*). Deze ranglijst wordt bepaald op basis van tientallen factoren. Een belangrijke factor daarbij is de gesprekken over het zoekwoord op *social media*. Een makelaar die niet actief is op *social media* zal lager in de zoekresultatenlijst staan dan een makelaar die actief is op *social media*. Dit in tegenstelling tot makelaars met bijvoorbeeld veel Facebookvrienden die de makelaar ‘*liken*’<sup>5</sup>, makelaars met veel volgers op Twitter, of als de makelaar veel in het (online) nieuws is geweest. Die makelaars worden hoger op de zoekresultatenlijst gezet dan makelaars die niet actief zijn op *social media*. Door actief te zijn op *social media* is de digitale naamsbekendheid dus significant hoger. Dit concept wordt ook beschreven in de *Zero Moment of Truth* (ZMOT), zie figuur 3.

Het ZMOT concept betekent dat de beslissing om een makelaar te bellen al voorafgegaan wordt door de schifting van makelaars op basis van de ervaringen van anderen.

---

<sup>5</sup> Facebook, en heel veel andere *social media* en vergelijkingsites werken met aanbevelingen, in het geval van Facebook Like (of vind ik leuk). Deze vorm van aanbevelingen dragen bij aan een betere reputatie van de gelinkte pagina, en dragen uiteindelijk bij aan een betere SEO (Search Engine Optimization). Hoe meer vrienden/likes/retweets op social media, hoe hoger de reputatie en hoe beter de vindbaarheid.



Figuur 3: Zero Moment Of Truth (Bron: Google)

Dit principe geldt niet alleen voor Google's zoekmachine. Ook Facebook werkt op basis van dit principe. Bij Facebook heet het Edgerank<sup>ix</sup>, waarbij de inhoud van een bericht, het moment van plaatsen en de activiteit op *social media* bepalen of een bericht getoond wordt. Het gevolg van een goede reputatie en de activiteiten om deze reputatie actief te delen leiden dus tot een grotere naamsbekendheid. En daarmee wordt de kans vergroot om meer kopers en verkopers te benaderen. De inzet van *social media* draagt dus bij om bij de ZMOT niet tussen wal en schip te vallen.

## 2.2 Social media kanalen

Alles doen in *social media* is geen optie. In Nederland zijn er meer dan 300 *social media* netwerken waar tienduizenden en soms zelfs miljoenen mensen lid van zijn. Recente onderzoeken tonen aan dat *social media* het meest effectief is als er een of twee kanalen gekozen worden waarop relevante content, het promotiemateriaal dat de makelaar inzet, gedeeld wordt.

Naast de een of twee primaire *social media* kanalen worden vaak extra *social media* kanalen aangemaakt om mensen te verwijzen naar nieuwe content en andere kanalen. Zo gebruiken steeds vaker makelaars Twitter om het nieuwe aanbod op Facebook onder de aandacht te brengen. Ook zien we dat Youtube vaker gebruikt wordt om filmpjes te delen, die op Facebook of op de website van de makelaar getoond worden.

In deze paragraaf bespreken we de belangrijkste *social media* kanalen en de toepassingen voor makelaars.

### 2.2.1 Twitter

Twitter is, naast Facebook en LinkedIn, een van de drie meest gebruikte *social media* kanalen in Nederland. Dagelijks worden er door miljoenen mensen actief tweets geplaatst. Twitter is een berichtenservice waarmee meningen, opmerkingen en foto's gedeeld kunnen worden met zogenoemde volgers en iedereen die interesse heeft in de onderwerpen waarover gecommuniceerd wordt. Op Twitter zijn vooral politici, media en experts actief.

Makelaars kunnen Twitter vooral inzetten om extra aandacht te genereren voor hun woningaanbod. Daarnaast is Twitter een prima *social media* kanaal om contact te leggen met (lokale) journalisten en politici.

### 2.2.2 Facebook

Facebook is, ondanks de kritiek die het recentelijk krijgt, het grootste en meest invloedrijke sociale netwerk in Nederland. Facebook is een sociaal netwerk dat berichten van vrienden presenteert in



combinatie met (al dan niet gesponsorde) berichten van bedrijven. Met meer dan tien miljoen leden is Facebook voor makelaars een bron van potentiële klanten en een platform om de naamsbekendheid en de reputatie te vergroten.

Facebook wordt vooral ingezet om nieuwbouwwoningen (vaak appartementen) te verkopen. In Nederland is het bereik van Facebook onder de doelgroep van deze kopers zeer groot en wordt er veel geïnvesteerd door projectontwikkelaars om hun projecten op Facebook onder de aandacht te brengen. De meeste projecten voor nieuwbouwwoningen werken ook met specifieke Facebookpagina's met relevante informatie over het nieuwbouwproject.

### 2.2.3 LinkedIn

LinkedIn is een zakelijk netwerk dat naast online cv's<sup>6</sup> steeds meer een Facebook voor bedrijven wordt. Voornamelijk hoogopgeleide ondernemers en werknemers, die in de hogere inkomenscategorie zitten, zijn actief op dit platform.

LinkedIn is vooral interessant voor bedrijfsmakelaars om hun vastgoedaanbod onder de aandacht te brengen. Makelaars kunnen de bedrijfspagina van LinkedIn gebruiken om extra aandacht te genereren voor hun aanbod.

### 2.2.4 Pinterest

Pinterest is een van de snelst groeiende sociale netwerken ter wereld en wordt vooral door vrouwen gebruikt. Pinterest is een online 'collage' prikbord waar beelden per onderwerp gedeeld worden. Makelaars die Pinterest inzetten gebruiken dit om extra beelden over de omgeving, interieurtips of meer foto's van de objecten te plaatsen. Het doel van het gebruik van Pinterest door makelaars is vaak niet gericht op het verkopen van woningen, maar op het vergroten van de naamsbekendheid.

### 2.2.5 Instagram

Instagram is het meest populaire *social media* kanaal onder jongeren en heeft een zeer grote vorm van engagement<sup>7</sup>. Engagement betekent de mate van interactie en betrokkenheid. Instagram is een combinatie van Twitter en Pinterest waarbij er niet een dialoog gestart wordt, maar waar vooral door *likes* speciale foto's aandacht krijgen.

### 2.2.6 Youtube

Youtube is de tweede grootste zoekmachine ter wereld na Google. Youtube is voor vele jongeren ook een goed alternatief voor de televisie. Het voordeel van Youtube is vooral dat het een goede manier is om het verhaal dat je wilt vertellen te verbeelden, zoals het huis dat te koop staat of de dienstverlening van het makelaarskantoor. Het nadeel is dat de kosten van het maken van video's en het zorgen dat mensen de video's ook daadwerkelijk zien (de interactie) een beperkende factor is voor makelaars. Veel makelaars kiezen er daarom voor om dit kanaal niet in te zetten of om alleen een bedrijfs-/promotiefilm te maken.

## 2.3 Social media in de praktijk

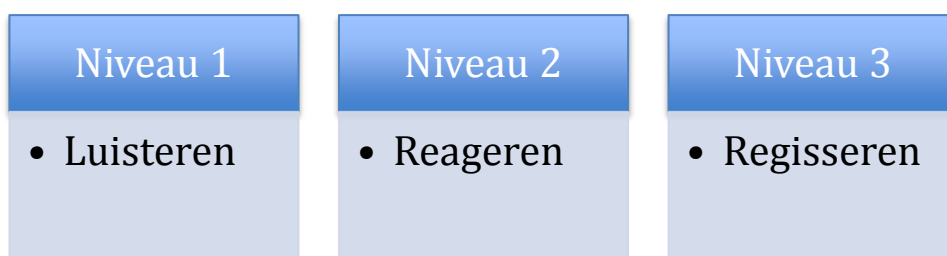
*Social media* is geen apart onderdeel van het 7P model maar heeft een link met verschillende onderdelen. Plaats, Promotie, Prijs en Fysiek Bewijs zijn de meest prominente. Bij de invoering van *social media* is het *social media* groeimodel<sup>8</sup> een eenvoudig model om stap voor stap met *social media* aan de slag te gaan. Dit model bestaat uit drie niveaus, zie figuur 4.

---

<sup>6</sup> cv staat voor curriculum vitae: het overzicht van de opleiding en werkzaamheden.

<sup>7</sup> Een ander woord voor engagement is betrokkenheid. Hiermee wordt de mate van interactie als gevolg van een communicatie-uiting bedoeld. Een hoge engagement betekent dat er veel gereageerd wordt, en dus dat er een hoge betrokkenheid is bij het onderwerp.

<sup>8</sup> Het Social Media Groeimodel is ontwikkeld door [www.dehollandschemeesters.nl](http://www.dehollandschemeesters.nl) en wordt succesvol ingezet bij verschillende makelaarskantoren. Dit model is onderdeel van de opleiding Social Media in 1 dag.



Figuur 4: Social media groeimodel (Bron: [www.dehollandschemeesters.nl](http://www.dehollandschemeesters.nl))

### 2.3.1 Luisteren

Ook al ben je als makelaar niet actief op *social media*, dan nog is het luisteren naar datgene wat er op *social media* over het kantoor, de markt en de omgeving gepost<sup>9</sup> wordt mogelijk.

Er zijn verschillende manieren om te luisteren:

1. Zoek op basis van sleutelwoorden regelmatig via Google of andere zoekmachines naar wat er gepost wordt op *social media*. Bijvoorbeeld door de naam van het makelaarskantoor in te typen, of het nieuwbouwproject dat in de verkoop staat.
2. Het is mogelijk om zoekopdrachten op te slaan en deze automatisch, bijvoorbeeld dagelijks, per e-mail opgestuurd te krijgen. Dit kan door het aanmaken van zogenaamde Google Alerts<sup>10</sup>.
3. Er zijn verschillende manieren om de *postings* op de verschillende *social media* kanalen te doorzoeken. Vaak is het wel nodig om een account aan te maken.
4. *Social Media Monitoring tools* zijn applicaties (gratis of betaald) waarmee gericht gezocht kan worden naar uitingen van specifieke *social media* accounts of gebaseerd op bepaalde sleutelwoorden. Een voorbeeld van een dergelijke applicatie is Coosto<sup>11</sup>.

Door te luisteren (of monitoren) kan een makelaar op de hoogte blijven van de communicatie-uitingen op *social media* en daar waar nodig keuzes op het gebied van marketinguitingen aanpassen.

### 2.3.2 Reageren

Er vindt altijd een dialoog plaats over het makelaarskantoor, het project of de locatie waar de makelaar actief is. Zonder zelf aanwezig te zijn op *social media* kunnen door klanten of andere belanghebbenden *postings* geplaatst worden op *social media*. Ook kunnen anderen eenvoudig *social media* accounts aanmaken onder naam van een ander (concurrerend) makelaarskantoor. Het is daarom te adviseren dat iedere makelaar de belangrijkste *social media* accounts aanmaakt en deze monitort. Op basis van de monitoring kan dan ook gereageerd worden op vragen of opmerkingen die relevant zijn. Het is niet verplicht om actief te posten, maar het is wel aan te raden om in ieder geval de naamsbekendheid te vergroten voor SEO.

### 2.3.3 Regisseren

Er zijn veel succesvolle toepassingen in de vorm van *social media* campagnes in de makelaardij. Makelaars die Facebook gebruiken om hun naamsbekendheid te vergroten door interessante foto's en berichten te plaatsen over de locatie waar ze huizen verkopen. Makelaars die met Instagram een beeld schetsen van de woningen die ze verkopen. Makelaars die Twitter gebruiken om goede contacten met de lokale pers en politici te onderhouden. Het actief inzetten van *social media* en de

<sup>9</sup> Het plaatsen van berichten op *social media* heet posten. Deze term komt uit het Engels en betekent publiceren.

<sup>10</sup> Google Alerts zijn gratis aan te maken (alleen als je een (gratis) Google account hebt) via <https://www.google.nl/alerts>.

<sup>11</sup> Coosto is zowel betaald ([www.coosto.com/nl](http://www.coosto.com/nl)) als gratis (<http://open.coosto.com/nl/index>) te gebruiken en is een van de meest krachtige tools om te monitoren.

regie nemen over de dialoog in *social media* helpt met het vergroten van de naamsbekendheid, het onder de aandacht brengen van objecten of het bevestigen van de reputatie.

### 3. Marketing case

Een marketingplan dient altijd onderdeel te zijn van een verkoopplan. Een verkoopplan is het gevolg van de strategische keuzes die een kantoor maakt. In deze marketingcase wordt een fictief kantoor beschreven en wordt gekeken welke onderdelen er in een (verkort) marketingplan horen te staan. De opdracht is om een campagneplan te maken om een specifiek nieuwbouwproject te verkopen. Daarbij zullen alle onderdelen van het 7P model en de *social media* kanalen ingezet worden.

#### 3.1 Case beschrijving

Makelaardij Jansen is een makelaar in Amersfoort. Deze makelaardij verkoopt sinds kort appartementen in de nieuwbouwwijk Hoogland maar heeft zich in het verleden vooral gericht op de verkoop van jaren 30 woningen rondom het stationsgebied. Makelaardij Jansen is een relatief klein kantoor met twee makelaars, waarvan er een net aangenomen is om een nieuwbouwproject te verkopen, een medewerker binnendienst en een eigenaar die tegen haar pensioen aanloopt

Makelaardij Jansen is een begrip in het hoge segment en heeft door haar positie in de markt een uitstraling van de makelaar voor de dure huizen. Makelaardij Jansen werkt samen met de Rabobank om zodoende ook hypotheekadvies te kunnen aanbieden. Voor iedere klant die Makelaardij Jansen aanbrengt bij de lokale Rabobank ontvangt ze een vast bedrag.

Makelaardij Jansen heeft een mooi kantoor op een goede plek in de stad. Doordat het pand al 40 jaar geleden is aangeschaft zijn er weinig kosten aan verbonden. De website van Makelaardij Jansen is door de neef van mevrouw Jansen gemaakt en is vooral te zien als een digitale folder. Het aanbod van de makelaar is te vinden op de NVM-website.

Sinds kort (door goede contacten met de lokale projectontwikkelaar) worden ook appartementen verkocht in de vinexwijk Hoogland. Deze appartementen zijn vooral interessant voor starters die niet uit de directe omgeving komen.

De projectontwikkelaar heeft Makelaardij Jansen gevraagd om een plan te maken om de 212 appartementen binnen 12 maanden te verkopen. Mevrouw Jansen heeft de net aangestelde makelaar gevraagd om dit plan samen met een extern communicatieadviesbureau te maken.

#### 3.2 Marketingplan

De belangrijkste componenten van een marketingplan zijn

1. Waarom: Het doel van het plan
2. Wie: De doelgroep
3. Wanneer: De planning van de activiteiten (Proces)
4. Waarmee: De materialen die ingezet worden (Promotie en Fysiek Bewijs)
5. Waar: De kanalen die gebruikt worden (Plaats)
6. Wat: De dienst en het object (Product en Prijs)
7. Hoe: De uitvoerders van het proces (Personeel)

## Onderwerp 2: Interpersoonlijk contact/professionaliteit

Leerdoelen:

- De cursist kan uitleggen wat verwachttingsmanagement inhoudt.
- De cursist kan toelichten op welke wijze hij verwachttingsmanagement toepast.
- De cursist kan toelichten welk type klanten hij tegenkomt en hoe hij met de verschillende types omgaat en waarom.
- De cursist kan moderne middelen voor communicatie beschrijven en het effect van verschillende middelen op klantcontact toelichten.
- De cursist kan benoemen welke contactmomenten er zijn en toelichten welke aandachtspunten er zijn voor ieder moment van klantcontact.
- De cursist kan toelichten hoe hij met klachten omgaat en aangeven waarom op die manier.

### Randvoorwaarden

Dit dagdeel bestaat uit het opdoen van theoretische kennis en deze kennis door middel van casussen in de praktijk brengen. De opleider mag zelf vanuit de eigen ervaring casussen inbrengen die relevant zijn voor de makelaar. Met de juiste aansprekende casussen is dit dagdeel aansprekend en leerzaam voor alle deelnemers.

## 4. Verwachtingsmanagement

In dit hoofdstuk wordt het concept verwachtingsmanagement besproken. Verwachtingsmanagement is het succesvol managen van de verwachtingen van de klant. Deze verwachtingen hebben zowel betrekking op het resultaat als de weg naar dat resultaat toe. Makelaars dienen zich bewust te zijn van de verwachtingen van een klant en deze zo goed mogelijk te managen. Dit hoofdstuk legt uit wat verwachtingsmanagement inhoudt en hoe je als makelaar daarmee om kan gaan.

### 4.1 Theoretisch kader

Een relatie tussen de makelaar en zijn klant kan alleen maar succesvol zijn als zowel aan de gemaakte afspraken (de expliciete verwachtingen) als aan de wederzijdse verwachtingen (de impliciete verwachtingen) voldaan is. Expliciet betekent dat zowel het proces; de activiteiten die de makelaar in opdracht van de klant uitvoert, als het te verwachte resultaat beschreven wordt. Impliciet betekent dat beide partijen aannemen dat bepaalde processtappen en resultaten bij de andere partij bekend zijn.

Dit betekent dus dat als een huis verkocht wordt tegen de vooraf overeengekomen expliciete voorwaarden (bijvoorbeeld met maximaal 2% prijsdaling en binnen vier maanden verkocht) er voldaan is aan de expliciete verwachtingen. Het kan echter alsnog een niet succesvolle transactie zijn, omdat de impliciete verwachtingen van de verkopende partij misschien anders waren (bijvoorbeeld geen prijsdaling en binnen één maand verkocht).

In deze paragraaf worden de verschillen tussen expliciete en impliciete verwachtingen en de verschillende soorten impliciete verwachtingen beschreven.

#### 4.1.1 Expliciete verwachtingen

Er zijn veel voorbeelden van expliciete verwachtingen, die vaak vastgelegd worden in schriftelijke contracten of afspraken die mondeling overeengekomen zijn. Voorbeelden zijn:

- contractuele afspraken, zoals courtage, aantal foto's van het object, plaatsing op internet etc.;
- overeengekomen inspanningsverplichtingen, zoals het actief benaderen van een bepaald aantal potentiële klanten dat in de database van het makelaarskantoor staat;
- te stellen doelen zoals het hebben van minimaal tien bezoekers tijdens de Open Huis dagen;
- omgevingsvariabelen, zoals een moeilijke markt om appartementen in de prijsklasse boven de € 500.000,- te verkopen.

De expliciete verwachtingen zijn vaak voorafgaand aan het afnemen van de dienst bij zowel de klant als de makelaar duidelijk.

#### 4.1.2 Impliciete verwachtingen

Impliciete verwachtingen worden vaak pas bekend nadat de transactie gesloten is.

Een impliciete verwachting is een afspraak waarbij de tegenpartij niet weet dat die afspraak gemaakt is. Die afspraak wordt vaak mentaal gemaakt op basis van de boodschap die een makelaar in het algemeen communiceert. De makelaar die claimt de beste prijs te kunnen onderhandelen maar daarbij niet aangeeft dat dat alleen geldt voor courante huizen, maakt vaak een impliciete afspraak met een klant. De klant verwacht dat zijn huis, ook al is die niet courant, tegen de beste prijs verkocht kan worden. Door deze impliciete afspraken expliciet te maken, kunnen de verwachtingen beter gemanaged worden. Het risico van het maken van voorwaarden is wel dat klanten minder vertrouwen krijgen in het te verwachte resultaat.

Casus:

*No Cure No Pay* staat er op de website van Makelaarskantoor Jansen. Deze makelaar werkt met een vast courtage, een duidelijke opsomming van wat hij gaat doen en dit kantoor staat als zeer betrouwbaar bekend in de markt. Maar wat er niet bij staat is dat niet iedere opdracht als *No Cure No Pay* opgepakt kan worden. Als een woning een WOZ-waarde van € 245.000,- heeft, dan zal hij geen opdracht aannemen om de woning voor € 350.000,- proberen te verkopen. Er zijn dus voorwaarden verbonden aan het aannemen van de opdracht. Benoem welke impliciete verwachtingen de verkoper van een woning verwacht. En benoem welke expliciete afspraken de makelaar zou kunnen communiceren.

#### **4.1.3 Typering impliciete verwachtingen**

Er zijn verschillende type impliciete verwachtingen, zowel bij de makelaar als bij de klant:

- impliciete verwachtingen op basis van verwachtingen van de beroepsgroep makelaars. Deze kunnen positief zijn (toegang tot kopers, kennis van de marktconforme prijzen, goede onderhandelaars, etc.) maar ook negatief (geen interesse in de klant, snelle jongens);
- impliciete verwachtingen van het kantoor/de makelaar op basis van wat andere mensen over het kantoor/de makelaar zeggen (zowel positief als negatief);
- impliciete verwachtingen op basis van interpersoonlijk contact tussen makelaar en klant waarbij de makelaar misschien te enthousiast is over de kansen op verkoop, of de klant te onduidelijk is van wat hij verwacht dat de makelaar gaat doen (het proces).

Duidelijk is dat impliciete verwachtingen vaak gebaseerd zijn op wat wenselijk is maar ook op wat mogelijk is. In principe zijn impliciete verwachtingen niet slecht omdat ze vaak reëel zijn. Soms worden echter expliciete verwachtingen niet gehaald en gaat de discussie over de impliciete verwachtingen waar dan (al dan niet terecht) niet aan voldaan wordt. Het is van belang dat een makelaar zich bewust is van de impliciete verwachtingen die zijn klant heeft.

## **4.2 Aandachtspunten voor de praktijk**

Makelaars dienen duidelijk te zijn in het maken van concrete afspraken. Deze worden contractueel vastgelegd en hebben vooral betrekking op het resultaat. Als het resultaat (de expliciete verwachting) niet gehaald wordt, dan wordt er vaak gekeken naar het proces en de impliciete verwachtingen. Er zijn een paar regels die gelden voor makelaars om aan goed verwachtingsmanagement te doen, die hieronder apart van elkaar kort besproken worden.

### **4.2.1 Bespreek de resultaten en de verwachtingen**

Doe geen aannames (een ander woord voor een impliciete verwachting) maar spreek helder uit wat de te verwachten resultaten zijn en welke verwachtingen de klant mag hebben op basis van de kennis en ervaring die de makelaar heeft.

### **4.2.2 Benoem impliciete verwachtingen**

Vraag klanten wat hun impliciete verwachtingen zijn en wat ze verwachten dat je als makelaar gaat doen. Bespreek vooral de processtappen en geef aan wat de inspanningsverplichting is die je als makelaar afsprekt met de klant. Bespreek ook wat je als makelaar van de klant verwacht: is de klant bijvoorbeeld bereid om het huis te laten bekijken door potentiële kopers, ook als de verkoper niet thuis is.

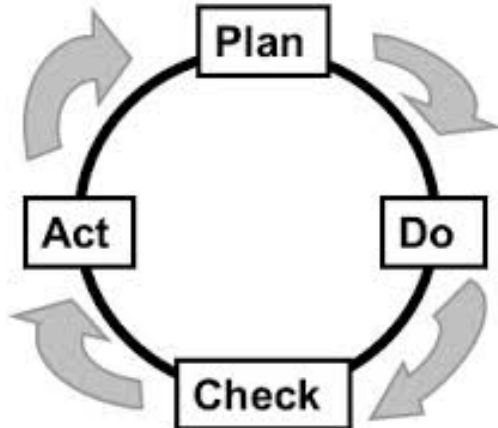
### **4.2.3 Communiceer het proces**

De belangrijkste miscommunicatie tussen makelaar en klant ligt in het feit dat de makelaar niet vertelt wat hij doet (het proces) om de klant te helpen zijn huis te verkopen. Als duidelijk is dat de makelaar voldoet aan de inspanningsverplichtingen en aangeeft wat goed en eventueel ook wat niet goed gaat, dan is de klant vaker bereid om expliciete verwachtingen bij te stellen.

Zorg er als makelaar voor dat alle activiteiten die je onderneemt in het proces (waar nodig) helder gecommuniceerd worden. Zorg dat regelmatig gecontroleerd wordt of de gewenste resultaten behaald worden en stuur waar nodig bij.

Een handvat om de inzet van de makelaar te communiceren is de kwaliteitscirkel van Demming (zie figuur 5)<sup>12</sup>. Demming's kwaliteitscirkel heeft vier stappen: *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*. Dit betekent dat acties bekeken worden vanuit:

- *Plan*: de reden en het wanneer van iedere actie van de makelaar
- *Do*: de uitvoering van de actie door de makelaar
- *Check*: het controleren van de actie en het terugkoppelen naar de klant
- *Act*: het aanpassen (indien nodig) van de actie



Figuur 5: Demming's cirkel (Bron: Demming)

Demming gaat ervan uit dat gedurende het continue proces het soms nodig is om aanpassingen te doen. Zo kan het zijn dat een advertentie te weinig kijkers levert of dat de prijs bij nader inzien te hoog is. Door als makelaar dit proces goed te communiceren zijn klanten eerder bereid om hun verwachtingen aan te passen.

#### 4.2.4 Wees realistisch

Verwachtingen worden vaak gevoed door beloftes. Als de beloftes niet uitkomen, wordt er niet voldaan aan de verwachtingen. Dit gebeurt vooral als de verwachtingen niet reëel zijn en dus later aangepast moeten worden. Wees realistisch, maar niet pessimistisch. Communiceer vooral de inspanningen en probeer daarmee het beste resultaat te bereiken.

### 4.3 Boven verwachting

Het voldoen aan de expliciete en impliciete verwachtingen van de klant is een belangrijke voorwaarde om een goede klanttevredenheid en een goede reputatie te behalen. Onderzoek geeft aan dat het overstijgen van de verwachtingen van de klant een sterke relatie vertoont met de groei van de omzet. Alleen voldoen aan de verwachtingen blijkt niet genoeg te zijn.

#### 4.3.1 Net Promoter Score

Frederich Reichheld is onderzoeker op het gebied van loyaliteit. Loyaliteit betekent tevreden klanten en tevreden klanten betekent meer omzet. In 2003 publiceerde Reichheld<sup>x</sup> zijn onderzoek waarbij hij zocht naar het antwoord op de vraag: Kun je voorspellen of de omzet gaat groeien? Reichheld kwam

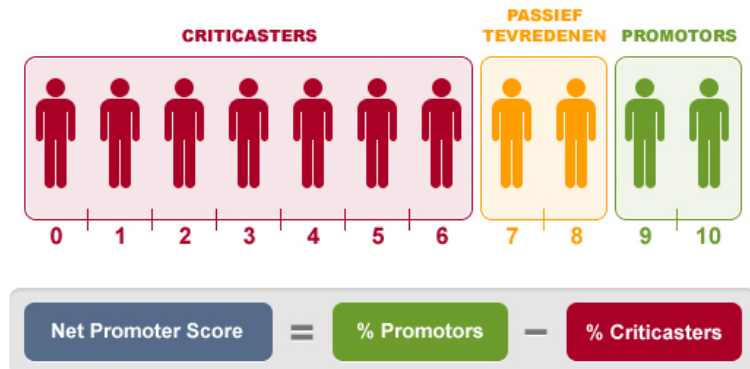
<sup>12</sup> Zorg ervoor dat er ten alle tijden helder gecommuniceerd wordt welke stappen er worden ondernomen (inspanningsverplichting) om de gestelde doelen te bereiken. Geef aan welke stappen je onderneemt en wanneer (*Plan*), communiceer de genomen stappen (*Do*), vraag bevestiging aan de klant (*Check*) en adviseer daar waar nodig om veranderingen door te voeren (*Act*). Meer info op [http://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel\\_van\\_Deming](http://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel_van_Deming)



tot de conclusie dat er een indicator is die de toekomstige omzet van een organisatie kan voorspellen. Deze indicator heeft betrekking op de vraag:

“Op een schaal van 0 tot en met 10, hoe zeker is het dat u onze dienst zult aanbevelen bij een vriend of collega?”

Op basis van het antwoord op deze vraag ontwikkelde hij de NPS: de *Net Promoter Score* (figuur 6).



Figuur 6: *Net Promotor Score* (Bron: Checkmarket)

Bij de berekening van deze score worden de antwoorden verzameld en wordt het percentage promotors verminderd met het percentage criticasters. Het getal dat daaruit komt wordt de NPS genoemd. Uit onderzoek blijkt dat een stijging van 12 procentpunten van de NPS tot een verdubbeling van de omzetgroei leidt. Ook blijkt dat bedrijven met een hoge NPS een beter marktaandeel hebben.

De factoren die de NPS bepalen hebben te maken met verwachtingsmanagement:

1. Het niet halen van verwachtingen (zowel impliciet als expliciet) leidt tot een daling van de NPS.
2. Het halen van de verwachtingen heeft geen enkele invloed op de NPS.
3. Het overstijgen van de verwachtingen is de belangrijkste indicator om meer omzetgroei te behalen.

Een hoge NPS leidt tot een hoge gunfactor.

#### 4.3.2 Overtreffen en overstijgen

Verwachtingen overtreffen betekent dat de kwaliteit van de afgenomen dienst gedurende de *customer journey* (zowel impliciet als expliciet) beter is dan afgesproken. Het verkopen van een huis boven de vraagprijs is daar een voorbeeld van. Een extra factor die de verwachtingen positief beïnvloed is het overstijgen van de verwachtingen. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door extra diensten aan te bieden of door betere resultaten te bereiken.

Casus: Bij een makelaarskantoor bleek dat er een makelaar was die het beduidend beter deed dan de andere collega's. Dit terwijl de verschillen in resultaten tussen de makelaars op dit kantoor (verkoopprijs van het huis en lengte van het verkoopproces) niet significant anders waren. Na onderzoek bleek dat de makelaar met de hoge waardering na de verhuizing van haar klanten (en dus nadat de transactie had plaatsgevonden) een bos bloemen liet bezorgen. Ze bleek ook veel meer kennis over de wijk waarin de huizen verkocht werden te hebben en had daardoor een goede indruk gemaakt. Haar klanten zorgden voor nieuwe klanten doordat ze actief naar haar verwezen.

## 5. Klanttyperingen

In dit hoofdstuk wordt het concept klanttyperingen besproken. Niet iedere klant verwacht hetzelfde, maar er zijn wel verschillende type klanten te onderscheiden. In dit hoofdstuk wordt er gewerkt met een theoretisch kader van twee klantmodellen. Het ene model gaat uit van een algemene typering, het andere model is de typering die vooral in de makelaardij geldt. Er worden ook enkele handvatten gegeven over hoe om te gaan met de verschillende type klanten.

### 5.1 Theoretisch kader: Wagemodel

Het Wagemodel<sup>13</sup> van Jan L. Wage wordt voornamelijk gebruikt in het typeren van klanten, en is ontwikkeld om verkopers handvatten te geven om met verschillende type klanten om te gaan.

#### 5.1.1 Type 1: dominant en extravert

Het eerste type is dominant en extravert, de zogenaamde 'boeman'. Hij gaat vaak de strijd aan en weet het eigenlijk altijd beter. Hij is impulsief, stelt veel ter discussie en wil vooral zijn gelijk krijgen. De boeman is dominant en extravert, maar komt vaak (vooral in het begin) over als sympathiek. De boeman doet alsof hij de markt kent, doet alsof hij al weet wat de makelaar gaat doen en is niet snel onder de indruk van de capaciteiten van de makelaar. De boeman is vaak expliciet in zijn verwachtingen.

#### 5.1.2 Type 2: dominant en introvert

Het tweede type is dominant en introvert, een echt 'Pietje Precies'. Hij kent alle feiten (of denkt die vaak te kennen) en weet veel over de markt, prijzen van gelijksoortige panden etc. Hij is echter bedachtzaam en wil overtuigd worden door iemand die nog meer weet en dat ook rustig weet te communiceren. Pietje Precies slaat alles op en vertaalt dat naar impliciete verwachtingen die vaak gebaseerd zijn op opmerkingen van de makelaar of kennis over het kantoor die hij verzameld heeft. Pietje Precies wil in iedere stap van het proces weten wat er gebeurt.

#### 5.1.3 Type 3: onderdanig en extravert

Het derde type is onderdanig en extravert, de zogenaamde 'joviale gast'. Hij is chaotisch, creatief en sociaal. Hij vindt de relatie erg belangrijk en wil zich vooral op zijn gemak voelen. Hij is niet expliciet in zijn verwachtingen en gaat vooral uit van de kennis en capaciteiten van de makelaar. De joviale gast is niet kritisch. De joviale gast is gevoelig voor aandacht, maar wil niet overdonderd worden met feiten en kennis. Als er een goede klik is, dan kunnen reële verwachtingen het beste zo snel mogelijk gecommuniceerd worden.

#### 5.1.4 Type 4: onderdanig en introvert

Het vierde type is onderdanig en introvert, ook wel de 'twijfelaar' genoemd. Hij wil problemen voorkomen en vraagt daardoor vaak om zekerheden. De twijfelaar maakt zijn impliciete verwachtingen vaak expliciet. Soms moet er echter worden doorgevraagd, omdat dit type klant ook wel eens onzeker is over zijn impliciete verwachtingen. De twijfelaar wordt snel overdonderd door het gedrag van de makelaar en voelt zich vaak niet serieus genomen. Er moet veel tijd besteed worden aan het begin van de relatie om het vertrouwen op te bouwen.

---

<sup>13</sup> Het model van Wage is ontwikkeld door de Nederlander Jan L. Wage.

## 5.2 Theoretisch Kader: Motivaction model

Onderzoeksbureau Motivaction<sup>xi</sup> heeft in 2007 in opdracht een onderzoek gedaan naar de behoeften van klanten van makelaars. Dit onderzoek heeft geleid tot een viertal klanttyperingen dat vooral gebaseerd is op de verwachtingen die klanten hebben, niet op hun karakter. Waar het Wagemodel vooral een handvat is om klanten te benaderen en aangeeft hoe je om moet gaan met klanten, is het Motivaction model vooral een handvat om te weten wat de diensten zijn die de klant van de makelaar verwacht. Het Wagemodel gaat om het hoe, het Motivaction model gaat om het wat.

### 5.2.1 De service zoeker

De service zoeker schakelt een makelaar in omdat hij zelf over onvoldoende kennis en ervaring beschikt om zijn huis te verkopen of om een huis te kopen. De service zoeker ziet op tegen alle, in zijn ogen, complexe activiteiten die horen bij een (ver)koopproces. De service zoeker wil graag ontzorgd worden en staat open voor *up-* en *crossselling*<sup>14</sup>. Het is voor de service zoeker logisch om de makelaar ook om advies te vragen over financiering en verzekeringen.

### 5.2.2 De doe-het-zelver

De doe-het-zelver regelt in principe al zijn zaken zelf, vaak uit een financiële overweging of omdat er geen vertrouwen is in de beroepsgroep (de impliciete verwachting). De doe-het-zelver vraagt veel advies aan andere ervaringsdeskundigen en vertrouwt veel op informatie die op het internet te vinden is. De doe-het-zelver schakelt een makelaar vooral in voor deeldiensten, zoals taxaties of prijsonderhandelingen.

### 5.2.3 De loyale klant

De loyale klant schakelt een makelaar in omdat dat een logische stap is wanneer de aan- of verkoop van een huis aan de orde is. Hij vindt dit normaal, omdat hij experts inschakelt met kennis van de markt en (vooral) met een goede reputatie. De loyale klant kent de complexiteit van de markt en begrijpt dat processen niet altijd volgens plan verlopen. Dit type klant stelt zijn impliciete verwachting vaak bij op basis van kennis van voortgang van het proces. De loyale klant schakelt een makelaar in omdat het hem werk en tijd scheelt.

### 5.2.4 De behoedzame klant

De behoedzame klant is goed voorbereid en weet welke diensten hij van de makelaar af wil nemen. De behoedzame klant voelt zich niet afhankelijk van de makelaar maar schakelt de makelaar wel in als er een rotsvast vertrouwen is in de professionaliteit van de makelaar. Dit is vaak een impliciete verwachting die gebaseerd is op de marketinguitingen en de reputatie van de makelaar.

## 5.3 Aandachtspunten bij het Wagemodel

De twee verschillende modellen (het Wagemodel en het Motivaction model) bieden beide handvatten om met verschillende klanttypen om te gaan. Het Wagemodel komt vooral van pas in het verkoopproces (hoe) en het Motivaction model is vooral bruikbaar vanuit een marketingperspectief (wat). In deze paragraaf wordt eerst het Wagemodel beschreven. In de volgende paragraaf (5.4) wordt het Motivaction model behandeld.

### 5.3.1 De boeman

De boeman kan het beste benaderd worden door niet de strijd met hem aan te gaan, maar door hem gelijk te geven in zijn gevoel en daarna feitelijk in te gaan op de verwachting. Als makelaar kun je beter niet “*maar*” zeggen, maar “*en*”. Maak vaak gebruik van positieve bewoordingen zoals: “*aardig*”, “*dank voor het meedenken*” of “*goede opmerking*”. Zorg ervoor dat de klant niet gaat bepalen hoe het

---

<sup>14</sup> *Up-* en *crossselling* is een marketingterm die gebruikt wordt om aan te geven welke extra verkoopkansen er zijn bij bestaande klanten. Onder *upselling* wordt verstaan meer verkopen dezelfde dienst of product aan de klant. Onder *crossselling* wordt verstaan extra diensten/ producten verkopen aan bestaande klanten.

verkoopproces wordt aangepakt, tenzij daar expliciete afspraken over gemaakt worden. Communiceer vooral de stappen zonder dat er discussie is over het waarom.

### **5.3.2 Pietje Precies**

Pietje Precies wil niet overdonderd worden met de kennis van de makelaar, maar wil graag zelf eerst vertellen wat hij al weet. Vooral in het begin van de relatie is het aan te raden om als makelaar aandacht te besteden aan de informatiebehoefte van Pietje Precies. Pietje Precies stelt veel open vragen. Beantwoord de vragen van Pietje Precies vooral met feiten. Dus niet: *“We gaan iedereen op de hoogte brengen van de prijsverandering.”*, maar: *“We zullen alle klanten die interesse hebben getoond in de woning volgende week maandag een brief sturen waarin we laten weten dat de prijs van de woning gedaald is.”*

### **5.3.3 De joviale gast**

Omdat de joviale gast vaak impliciete verwachtingen heeft over het proces, en deze niet durft te stellen is het maken belangrijk om verwachtingen expliciet te maken. Vraag de joviale gast in het proces om bevestiging, vooral bij gestelde doelen en bij het bespreken van de inspanningsverplichting. Houd het duidelijk en overdrijf niet.

### **5.3.4 De twijfelaar**

Zorg ervoor dat de twijfelaar zelf meepraat en meebeslist over de stappen en zeker over het sluiten van een contract. Loop niet te hard van stapel en geef de twijfelaar niet het idee dat je bij wijze van spreken een tweedehandsautoverkoper bent. Laat de twijfelaar vooral ervaren hoe de dienstverlening verloopt en probeer niet te veel te pushen.

## **5.4 Aandachtspunten bij het Motivaction Model**

### **5.4.1 De service zoeker**

De service zoeker schakelt een makelaar in omdat het kopen of verkopen van een woning een complex proces is voor hem. De service zoeker wil vooral de resultaten van de processtappen begrijpen, niet de inhoud. De service zoeker werkt op vertrouwen en is in principe bereid om zo veel mogelijk activiteiten door de makelaar te laten uitvoeren. De service zoeker staat open voor extra diensten en neemt het liefst een totaalpakket van diensten af.

### **5.4.2 De doe-het-zelver**

De doe-het-zelver wil deeldiensten afnemen. Hij zal vooral willen weten wat de processtappen zijn die de makelaar uitvoert en daarover meepraten. De doe-het-zelver is sterk prijsbewust en het risico is dat de doe-het-zelver veel tijd en aandacht kost. Zorg bij de ontwikkeling van de diensten dat de doe-het-zelver keuzes heeft en krijgt waarmee hij invloed heeft op de dienst. Een voorbeeld is de keuze om zelf de foto's te maken of deze te laten maken door een professional.

### **5.4.3 De loyale klant**

De loyale klant schakelt een makelaar in omdat dat de logische stap is als je een huis wilt kopen of verkopen. De loyale klant is vooral geïnteresseerd in de reputatie van de makelaar en de persoonlijke contacten met de medewerkers. De loyale klant is vaak hoger opgeleid en begrijpt wat een makelaar doet. Dit type klant wil niet lastig gevallen worden met de inhoud, maar vooral het vertrouwen krijgen dat er met professionals gewerkt wordt. De loyale klant staat open voor het afnemen van verschillende diensten.

### **5.4.4 De behoedzame klant**

De behoedzame klant moet overtuigd worden van de kwaliteit van de makelaar en het kantoor en is vooral in het begin afwachtend. De behoedzame klant wil vooral vooraf in het proces veel informatie over de te nemen stappen en het te verwachte resultaat. De behoedzame klant is gevoelig voor

veranderingen en heeft veel impliciete verwachtingen. Communiceer vooral de resultaten uit het verleden en laat andere klanten vertellen hoe je als makelaar opereert.

## 6. Moderne communicatiemiddelen

Bij communicatie is de zender degene die een boodschap bij een ontvanger over wil brengen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van communicatiemiddelen. In dit hoofdstuk wordt de geschiedenis van de verschillende communicatiemiddelen besproken, het theoretisch kader geschetst en wordt er een overzicht gegeven van de effecten van het gebruik van de moderne communicatiemiddelen.

### 6.1 Communicatie

Bij communicatie worden communicatiemiddelen gebruikt, als drager van de boodschap. Bij communicatiemiddelen kan een onderscheid gemaakt worden naar de gebruikte techniek, de zintuiglijke vorm van de informatie, en naar het bereik<sup>xii</sup>. De boodschap die je als makelaar wilt communiceren kan op verschillende manieren de ontvanger bereiken, en daarmee ook verschillende effecten hebben.

Bij het verzenden van een boodschap kiest de zender een communicatiemiddel om de ontvanger te bereiken, bijvoorbeeld een telefoon(gesprek) (figuur 7). Het meest effectieve communicatiemiddel is een persoonlijk gesprek. Bij een persoonlijk gesprek kan de zender van de boodschap zien of de ontvanger de boodschap heeft begrepen (feedback). Dit feedbackmoment ontbreekt echter bij de meeste communicatiemiddelen, zoals e-mail. Door de inzet van IT kan de feedbackloop echter steeds vaker worden gesimuleerd.



Figuur 7: Basis communicatieproces (Bron: De Hollandsche Meesters)

### 6.2 Communicatiemiddelen

Het gebruik van communicatiemiddelen is in de loop van de tijd veranderd. In deze paragraaf worden de verschillende communicatiemiddelen door de tijd heen besproken.

#### 6.2.1 Pre-internettijdperk

Communicatie, en dan specifiek marketingcommunicatie, zag er in de vorige eeuw redelijk eenvoudig uit. Er was een aantal landelijke klanten waarmee redelijk duidelijk omschreven doelgroepen (vaak op basis van een bepaalde overtuiging) bereikt kon worden en er waren vele lokale (week)bladen. Voor makelaars betekende dat het bereiken van specifieke doelgroepen (huizenkopers in een bepaalde regio) vaak beperkt bleef tot een kleine advertentie.

Massacommunicatie kreeg een grote vlucht door de inzet van de televisie. De kracht van reclame en het beperkte aantal televisiekanalen maakte dat grote bedrijven de televisie inzetten om de massa te bereiken. De kracht van bewegend beeld was lange tijd vooral voorbehouden aan de televisie. Makelaars hadden geen 'eigen' massamedia kanaal om haar doelgroep te benaderen.

Tot laat in de vorige eeuw waren communicatie-uitingen van makelaars op lokaal niveau vooral te vinden in lokale bladen, waar informatie over te koop staande huizen te vinden was. De 'massa' werd daar niet mee bereikt, maar het mechanisme van massacommunicatie (een boodschap verzenden naar een ongedefinieerde groep) werd hierbij wel al breed toegepast.

### 6.2.2 Internettijdperk

De opkomst van internet, en dan speciaal de opkomst van websites waar een verschillend aanbod wordt aangeboden (onder andere [www.funda.nl](http://www.funda.nl) en [www.jaap.nl](http://www.jaap.nl)) opende een manier om een nog grotere massa te benaderen, maar ook om individueel met hen te kunnen communiceren.

De kracht van beeld door het gebruik van foto's en de mogelijkheden voor geïnteresseerden om vooraf meer informatie te vinden over te koop staande objecten maakte dat er meer en anders gecommuniceerd kon worden. Het was niet meer noodzakelijk om in een bepaalde regio te wonen om te zien wat te koop stond. Daarbij was het ook niet nodig om als potentiële koper naar een kantoor te gaan. Anoniem informatie verzamelen waarbij je wel kon zoeken naar specifieke huizen werd (en wordt nog) steeds eenvoudiger.

### 6.2.3 Social media

Sinds de opkomst van de *social media* is een-op-een marketing, waarbij er een direct contact tussen de makelaar en de (geïnteresseerde) klant mogelijk is, zonder dat men elkaar ooit heeft ontmoet. Deze offline connectie maakt het mogelijk om voor en na een fysiek contact informatie te blijven delen. Dit kan algemene informatie zijn die via de *social media* kanalen gedeeld wordt, maar ook specifieke informatie die op basis van vraag en antwoord gedeeld wordt. Een bijkomend effect van die laatste manier van communiceren is dat daarmee de reputatie van de makelaar opgebouwd (en soms ook afgebroken) kan worden.

*Social media* biedt ook veel mogelijkheden om analyses uit te voeren door de vele informatie die verzameld wordt. Zo kan eenvoudig gemeten worden hoeveel *social media* accounts de *postings* ontvangen, vanuit welke regio er gekeken wordt of welke foto's het beste effect hebben

## 6.3 Theoretisch kader

Bij communicatiemiddelen onderscheiden we drie aspecten: de gebruikte techniek, de vorm en het bereik. In deze paragraaf gaan we dieper in op deze aspecten.

### 6.3.1 Informatiedrager

Onder informatiedrager wordt het medium bedoeld waarmee de informatie wordt doorgegeven. De informatiedrager is het doorgeefluik. Daarbij onderscheiden we papieren informatiedragers, analoge en digitale informatiedragers zoals radio, TV en internet.

Voorbeelden van informatiedragers zijn Twitter, Radio1 en het lokale huis-aan-huis blad.

### 6.3.2 Vorm

De vorm waarin de informatie wordt opgeslagen wordt algemeen onderverdeeld in beeld, tekst en geluid. Daarbinnen zijn vele deelvormen te onderscheiden, zoals video, *long copy* en radio-uitzendingen. De vorm wordt mede bepaald door de informatiedrager maar vooral door het gewenste effect.

Voorbeelden van vormen zijn een videoboodschap, een e-mail en een aanplakbiljet.

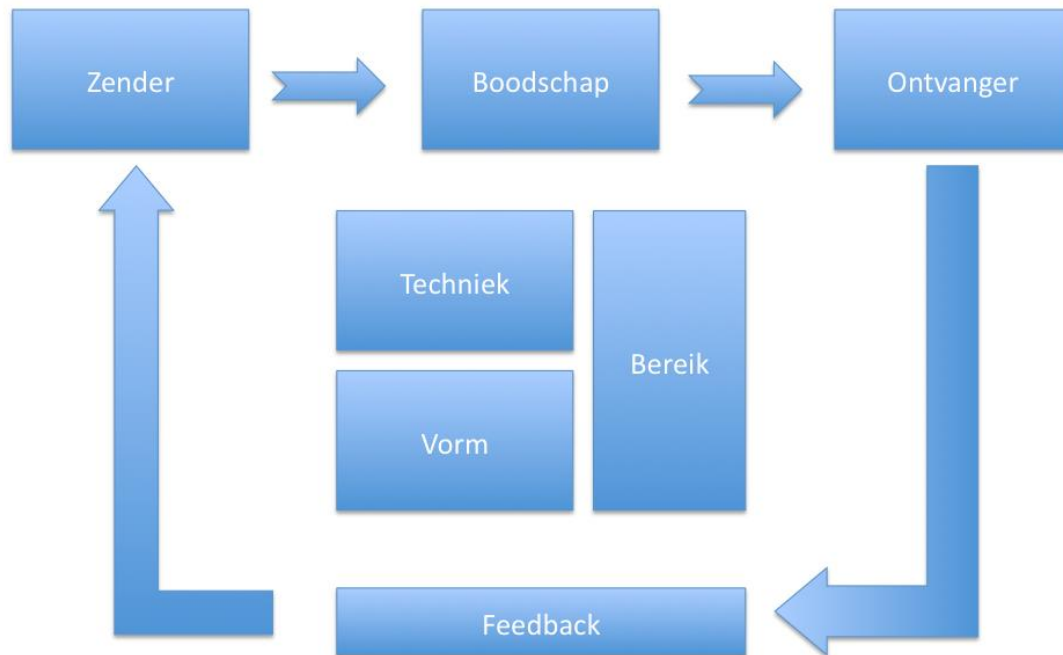
### 6.3.3 Bereik

Het bereik heeft te maken met de manier waarop de informatiedrager ingezet wordt en het effect dat de vorm heeft op de bereikte doelgroep. We onderscheiden massacommunicatie, een-op-een communicatie en persoonlijke communicatie. Afhankelijk van de doelstelling (en het budget) wordt gekozen om een zo groot mogelijk bereik en een zo effectief mogelijke overdracht van de boodschap te bereiken.

## 6.4 Communicatie-effecten

### 6.4.1 Communicatiemodel

Het effect van iedere boodschap wordt bepaald door het doel dat de zender heeft, de interesse die de ontvanger toont en de manier waarop de informatiedrager, de vorm en het bereik ingezet worden (figuur 8). Door goed te luisteren naar de feedback van de klant (zowel expliciet als impliciet) kan de zender de boodschap aanpassen indien nodig.



Figuur 8: Overall communicatiemodel (Bron: De Hollandsche Meesters)

Het communicatiemodel biedt een handvat om de effecten van de moderne middelen voor communicatie op klantcontact te begrijpen.

### 6.4.2 Voorbeelden

De informatiedrager bepaalt sterk het effect dat je kunt bereiken. De gebruikte techniek kan bijvoorbeeld een persoonlijk gesprek, een dialoog op *social media* of een advertentie in een krant zijn. Iedere vorm heeft invloed op onder andere de feedbackmogelijkheden. Een persoonlijk gesprek heeft een directe feedbackmogelijkheid (een klant kan bijvoorbeeld vragen stellen, boos kijken of blij zijn) waarop de makelaar direct kan reageren. Een dialoog op *social media* heeft een directe feedbackmogelijkheid, maar dan moet de ontvanger wel de boodschap op de juiste manier interpreteren. Een als grappig bedoelde opmerking kan door het missen van de juiste context (voor zowel zender als ontvanger) als negatief ervaren worden. En bij sommige informatiedragers, zoals een brochure, zijn de kansen op directe feedback laag. De ideale situatie is dat alle communicatieboodschappen persoonlijk zijn, maar dat is financieel niet haalbaar.

De vorm van de boodschap (een foto, een video, een mooi kantoor of een stuk tekst) bepaalt ook hoe de ontvanger de boodschap interpreteert. Als een kantoor betrouwbaar wil zijn en zegt dat ze betrouwbaar is, heeft dat een ander effect als een video waarin klanten de betrouwbaarheid van de makelaar beschrijven.

Uiteindelijk is het bereik medebepalend voor de keuze van een kanaal. *Social media* heeft een relatief groot bereik, meer dan bezoeken van potentiële klanten aan het kantoor. Een advertentie in het lokale weekblad heeft in principe de kans op een groter bereik, maar minder mogelijkheid om direct een vervolgesprek aan te gaan.



Bij dit alles is het doel van de boodschap leidend. Het genereren van potentiële klanten voor een nieuwbouwproject gebeurt voor meer dan 50% via speciale Facebookpagina's. Het bereiken van potentiële klanten die buiten de regio wonen gaat vooral via [www.funda.nl](http://www.funda.nl) of een andere verzamelsite met het aanbod van woningen. En het bereiken van potentiële verkopers van huizen zal eerder via persoonlijk contact en aanwezigheid in de buurt zijn dan via een advertentie.

Kortom, het doel van de boodschap dicteert de manier waarop communicatiemiddelen ingezet worden.

### **6.4.3 Opdracht**

Bedenk welke verschillende vormen van informatiedragers het beste passen bij de drie belangrijkste marketingboodschappen van een makelaar:

1. het vergoten van de naamsbekendheid;
2. het vinden van meer woningaanbod;
3. het verkopen van woningen.

Beschrijf welke effecten de nieuwe manieren van klantcontact hebben op zowel de zender als de ontvanger van de communicatieboodschap bij:

- negatieve berichtgeving over het kantoor op *social media*;
- het benaderen van potentiële klanten via de inzet van een blog;
- de inzet van Facebook bij een nieuwbouwproject.

## 7. Contactmomenten

Bij het ontwikkelen van een communicatiestrategie wordt vaak uitgegaan van de contactmomenten die een makelaar heeft met haar potentiële klanten. Er wordt dus vanuit de makelaar gedacht. Deze aanpak leidt er toe dat niet alle beslismomenten in het aankoopproces van de klant onderkend worden. Door uit te gaan van de *customer journey*, de methode om het aankoopproces van een klant te visualiseren, wordt dit probleem voorkomen. Omdat er uitgegaan wordt van het aankoopproces zoals de potentiële klant die doorloopt kan een makelaar haar communicatiestrategie beter vorm geven en de juiste beslissingen nemen met betrekking tot de inzet van haar marketingmiddelen<sup>15</sup>.

### 7.1 Theoretisch kader

De *customer journey* is een methode die in het begin van de jaren 90 van de vorige eeuw werd ontwikkeld. De opkomst van het internet en later *social media* vergrootte het aantal informatiebronnen dat door potentiële klanten werd geraadpleegd gedurende het aankoopproces. Deze groei leidde ertoe dat klanten op een andere manier hun informatie verzamelden<sup>16</sup>. Ook moesten makelaars keuzes moeten maken in welke bronnen geïnvesteerd moest worden om de klant te bereiken (zie ook de Plaats in het 7P model). Door vanuit het aankoopproces van de klant te denken werden de verschillende stappen inzichtelijk gemaakt.

In de basis is de *customer journey* een methode om een aankoopproces of dienst vanuit het perspectief van de klant te visualiseren. Vanuit het perspectief van de klant beschrijft het de ervaringen vanaf de oriëntatie tot en met de aankoopbeslissing. De gemiddelde tijd dat een huizenkoper erover doet om een huis aan te schaffen, vanaf het moment dat het idee opkomt om een huis te kopen tot de daadwerkelijke aanschaf is 23 maanden. Daarin worden tientallen, zo niet honderden unieke bronnen geraadpleegd, zoals gesprekken voeren met vrienden, het bezoeken van websites, rondrijden in wijken en het bezoek aan makelaars.

*Customer journey* helpt vooral om inzichtelijk te maken hoe traditionele promotiekanalen en interactieve kanalen op elkaar afgestemd zouden kunnen worden. Door te werken vanuit de klant en de klantprocessen kan er een betere afweging gemaakt worden welke contactmomenten van belang zijn en kunnen daar de marketingactiviteiten op afgestemd worden.

De *customer journey* beschrijven is geen doel op zich; het is onderdeel van een serie activiteiten om klantgericht te kunnen werken. Het beginpunt van iedere *customer journey* is de marktsegmentatie; welke type klanten kunnen we onderscheiden. Hierbij kan uitgegaan worden van geografische kenmerken (bijvoorbeeld klanten uit een bepaalde stad), demografische kenmerken (bijvoorbeeld stellen met twee keer modaal inkomen en jonge kinderen) of klanttypering (doe-het-zelvers of Pietje Precies<sup>17</sup>).

Bij het samenstellen van een *customer journey* voor het aankoopproces van huizen zijn drie belangrijke fases te onderscheiden:

1. de voorbereidende fase: van behoefte naar oriëntatie;
2. de contractfase: van afweging tot aankoop;
3. de ervaringsfase: van consumptie tot evaluatie.

Veel makelaars richten zich in hun communicatie vooral op de tweede fase en in mindere mate op de eerste fase. De derde fase is echter een belangrijke voedingsbodem voor "Word of Mouth" of referentiegebaseerde verkoop. In onderstaande afbeelding (figuur 9) kun je een voorbeeld zien van een *buying customer journey*, oftewel een aankoopreis.

---

<sup>15</sup> Zie ook het 7P model

<sup>16</sup> Zie ook ZMOT

<sup>17</sup> Zie klanttypering

## BIED DE JUISTE CONTENT IN IEDERE FASE VAN DE AANKOOPREIS



Figuur 9: Customer Journey (Bron: Jeroen Beelen)

De *customer journey map* zorgt voor een eenduidig beeld binnen de organisatie over de verschillende contactmomenten van potentiële klanten. Daarmee kan een makelaar bepalen waar zijn eigen sterktes en zwaktes liggen en kunnen keuzes gemaakt worden om de klantervaring te verbeteren. Door vanuit de klant te denken kan de klant beter bediend worden.

### 7.2 Praktische tips

Er zijn een vijftal uitgangspunten bij het bepalen van de *customer journey*:

1. Er moet een duidelijk doel zijn; de *customer journey* kan bijvoorbeeld gericht zijn op het binnenhalen van nieuwe klanten, of het verbeteren van de informatievoorziening.
2. Naast het visualiseren van het aankoopproces in de *customer journey* dient ook het interne (marketing) proces van de makelaar gevisualiseerd te worden.
3. De *customer journey* is niet een statisch maar een dynamisch proces waarbij veranderingen in de markt direct invloed hebben. Daarom dient de *customer journey* constant gemonitord te worden.
4. De *customer journey* is niet alleen een marketinginstrument maar een basis voor klantgericht ondernemen binnen het gehele kantoor, van servicebalie medewerker tot hypotheek adviseur, van makelaar tot communicatiemedewerker.
5. De *customer journey* is anders voor verschillende marktsegmenten, en er dienen dus verschillende *customer journeys* ontwikkeld te worden. Deze kunnen echter samengevoegd worden om de grootste gemene deler te vinden.

### **7.3 Customer Journey opdracht**

Beschrijf het aankoopproces van de klant vanuit de verschillende klantstijlen (zie ook klanttypering). Ga uit van de persona omschrijving, waarbij het marktsegment samengevat wordt in een fictief persoon. Verzamel alle informatiebronnen en contactmomenten voor een specifieke casus. In dit geval het proces van een klant die zijn huis wil verkopen maar nog niet weet of hij een makelaar wil inschakelen. Welke informatie verzamelt deze klant, welke houding heeft hij tegenover de informatiebron. Bijvoorbeeld: zal een review op internet meer waarde hebben dan een aanbeveling van een buurman? Ga ervan uit dat de klant uiteindelijk kiest voor jouw kantoor.

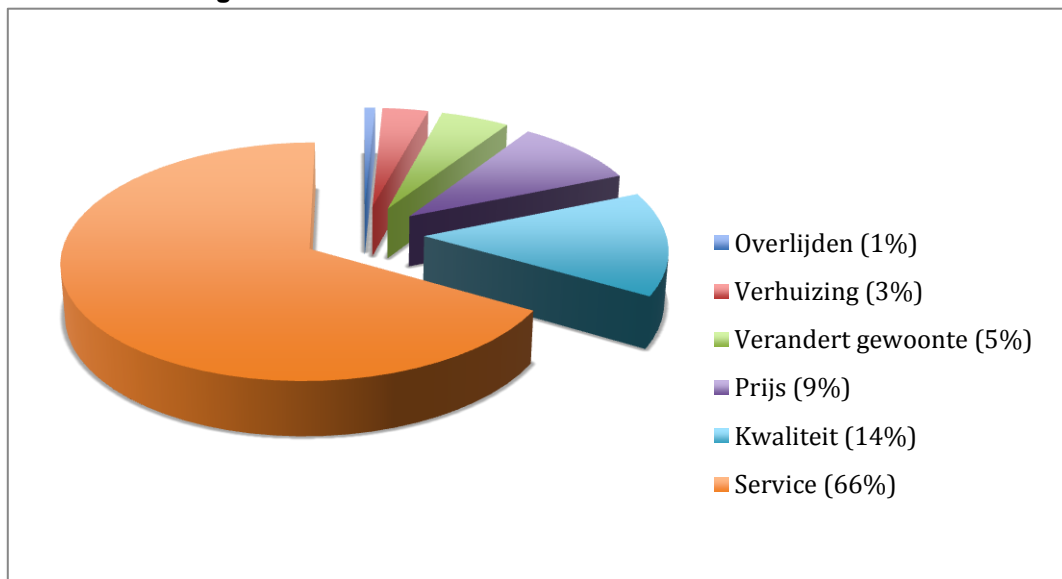
## 8. Klachten

Het gezegde 'klachten zijn kansen' geldt voor alle bedrijfstakken. Klantgerichte organisaties in verschillende bedrijfstakken zien klachten als kansen en omarmen de opmerkingen van klanten om hun diensten en producten te verbeteren. Juist bij de dienstverlenende bedrijven gaan klachten vaak over de manier waarop er met klanten is omgegaan, en minder over de eigenlijke dienst die is afgenomen. In dit hoofdstuk worden de kansen die klachten bieden voor makelaars besproken.

### 8.1 Theoretisch kader

Het omarmen van klachten en het effectief analyseren van de oorzaak en daarmee het oplossen en voorkomen van nieuwe klachten is een economisch verstandige manier om onder de streep meer marge te maken. In deze paragraaf wordt de economie van de klachten en kansen die ze bieden voor makelaars beschreven.

#### 8.1.1 Retentiegraad



Figuur 10: Overzicht oorzaken klantverlies (Bron: KlachtenMonitor)

Bestaande klanten (en relaties) zijn eerder geneigd diensten af te nemen dan nieuwe klanten. Door bestaande klanten te bedienen met goede service wordt het grootste gedeelte van de oorzaak van het verlies van opdrachten weggenomen. De belangrijkste reden dat bedrijven klanten verliezen is omdat de dienstverlening (de service) slecht is. In enkele gevallen gaat het om prijs of kwaliteit (zie ook figuur 10). De retentiegraad<sup>18</sup> is bij tevreden klanten extra groot. Juist in deze tijd is het onderhouden van contacten via *social media*, persoonlijke contacten zoals e-mail en nieuwsbrieven relatief eenvoudig en efficiënt. Aangezien mensen gemiddeld zeven keer in hun leven verhuizen<sup>xiii</sup> zijn er iedere tien jaar kansen om bestaande klanten te kunnen bedienen. Vooral bij jongere gezinnen en starters is de periode tussen aanschaf van het eerste en tweede of derde huis nog korter. Daardoor is er een extra kans om bij bestaande klanten opnieuw diensten te leveren (als men reeds tevreden was).

#### 8.1.2 Waarde van klachten

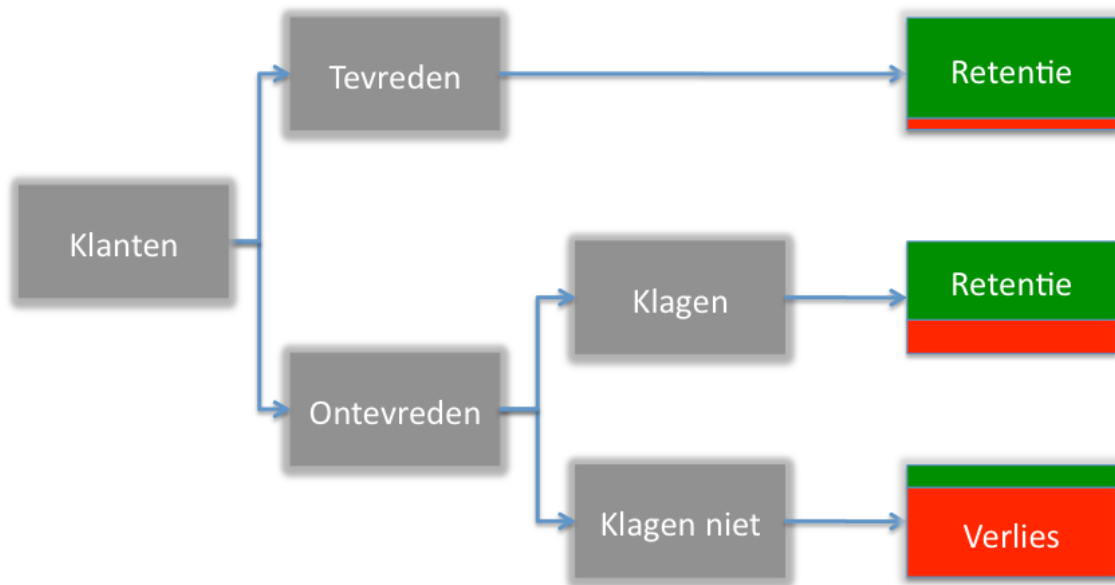
Klanten die ontevreden zijn maar wel klagen zijn betrokken klanten. Deze klanten klagen vooral omdat niet aan hun (impliciete of expliciete) verwachtingen voldaan wordt. Het oplossen van klachten bij ontevreden klanten leidt tot een hogere retentiegraad. Het niet kunnen reageren op klanten die ontevreden zijn omdat ze niet klagen, heeft een negatief effect.

<sup>18</sup> De retentiegraad geeft het percentage aan in hoeverre een klant een dienst of product blijft afnemen. Een hoge retentiegraad betekent minder verloop en dus een lagere investering in marketingkosten voor het verwerven van nieuwe klanten.

Het is dus van belang om klanten de kans te geven om hun klachten te delen omdat dit positieve effecten heeft op de retentiegraad:

- Het voorkomt ook escalatie, met vaak een negatief effect naar nieuwe klanten.
- Het verhoogt de kans op een tevreden klant, met een positief effect op de naamsbekendheid.
- Het versterkt de relatie tussen klant en makelaar met een grote kans voor *up-* en *crossselling*.

In onderstaande afbeelding (figuur 11) wordt schematisch de retentiegraad weergegeven van tevreden en ontevreden klanten. Het KlachtenMonitor<sup>19</sup> onderzoek laat zien dat klanten die klagen een hogere retentiegraad laten zien (als de klachten opgepakt worden) dan bij klanten die hun klacht niet (kunnen) laten horen. De retentiegraad bij klanten die klagen is 70% ten opzichte van een retentiegraad van slechts 20% bij klanten die niet (kunnen) klagen.



Figuur 11: De economie van klachten (Bron: KlachtenMonitor)

## 8.2 Omgaan met klachten

Er zijn drie type klachten te onderscheiden. In deze paragraaf worden de verschillende typen beschreven en hoe ermee om te gaan.

### 8.2.1 Zichtbare klachten

Zichtbare klachten zijn klachten die expliciet geuit worden, in een persoonlijk gesprek, middels een persoonlijk schrijven of, en dat gebeurt steeds vaker, via *social media*. De zichtbare klachten kunnen relevant, terecht en bewust zijn, maar soms ook onterecht.

Een makelaar kan het beste op de volgende manier reageren op klachten:

1. Bevestig dat de klacht ontvangen is: *“Dank voor uw opmerking, wij nemen zo snel mogelijk contact met u op.”*
2. Bevestig het gevoel van de klant: *“Vervelend dat u dit zo heeft ervaren.”*
3. Reageer inhoudelijk en probeer de oorzaak te vinden en benoemen
4. Geef aan hoe er binnen het kantoor wordt omgegaan met de klacht

<sup>19</sup> De KlachtenMonitor wordt onder andere gepubliceerd op de website [www.klachtenmanagement.nl](http://www.klachtenmanagement.nl)

5. Biedt een oplossing of een excuus aan, als dat relevant en terecht is of *'agree to disagree'*: geef aan dat de klacht niet gegrond is maar ontken de gevoelens bij de klant niet.

Vooral op *social media* is het van belang om de manier waarop je de klacht behandelt open en transparant te delen. Zonder daarbij inhoudelijk op de klantsituatie in te gaan. Voorkom een wellenietes spelletje en geef ook duidelijk aan dat een persoonlijk gesprek de beste manier is om de klacht te bespreken.

### 8.2.2 Onzichtbare klachten

De onzichtbare klachten zijn de klachten die vooral door introverte klanten of zeer ontevreden klanten gemaakt worden. Onzichtbare klachten kunnen alleen zichtbaar gemaakt worden door er expliciet naar te vragen in een persoonlijk gesprek, of door een klanttevredenheidsonderzoek (zowel per individuele klant of bij een groep klanten) uit te voeren.

Klanttevredenheidsonderzoeken zijn de beste manier om de klantervaring te verzamelen. Veel makelaars missen deze feedbackmogelijkheid omdat er niet expliciet naar gevraagd wordt. In andere takken van dienstverlening zijn klanttevredenheidsonderzoeken (*customer delight* strategieën<sup>xiv</sup>) integraal onderdeel van de marketing strategie<sup>20</sup>.

### 8.2.3 Doorvertelde klachten

Doorvertelde klachten zijn klachten die (potentiële) klanten zowel mondeling, in hun directe omgeving, als via *social media* delen. De kracht van deze klachten ligt in het feit dat ervaringsdeskundigen dit delen. Dit type klachten is moeilijk te managen als er geen beleid aan ten grondslag ligt.

Door impliciete klachten expliciet te maken kan dit voorkomen worden. Ook het vragen om positieve ervaringen te delen kan leiden tot een relatieve demping in het aantal doorvertelde klachten. Makelaars dienen er zich van bewust te zijn dat *"Word of Mouth"* een krachtige manier is om de reputatie van een makelaar te bevestigen, of om deze af te breken.

## 8.3 Tips voor klachtenbeleid

Er zijn voor makelaars twee belangrijke tips om beter met klachten om te gaan:

1. Zorg ervoor dat middels klanttevredenheidsonderzoek (in principe alle) klanten gevraagd wordt om feedback te geven op de verleende dienst, en verwerk de reacties in het beleid (indien dat tot verbeteringen leidt) en in de marketinguitingen (bij positieve feedback).
2. Zorg dat *social media* en online uitingen gemonitord worden en ga actief de dialoog aan met ontevreden klanten die via deze kanalen hun onvrede uiten.

---

<sup>20</sup> Het bedrijf [www.tevreden.nl](http://www.tevreden.nl) voert jaarlijks miljoenen klanttevredenheidsonderzoeken uit bij (groepen) van klanten in verschillende dienstverlenende industrieën. Voorbeelden daarvan zijn [apotheek.tevreden.nl](http://apotheek.tevreden.nl), [welzijn.tevreden.nl](http://welzijn.tevreden.nl) of [autobedrijf.tevreden.nl](http://autobedrijf.tevreden.nl)

## Literatuur

---

- <sup>i</sup> Het 4P model is door McCarthy ontwikkeld in de jaren 60 en beschrijft de 4 marketingcomponenten: Prijs, Plaats, Promotie en Produkt. Bron: McCarthy, J. (2001) "Basic Marketing: A managerial approach", 13e editie, Irwin, Homewood Illinois
- <sup>ii</sup> Bron: Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981) "Marketing strategies and organization structures for service firms"
- <sup>iii</sup> <http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml>
- <sup>iv</sup> Bron: Bartels, Robert (1988). *The History of Marketing Thought* (3rd. ed.). Columbus: Publishing Horizons.
- <sup>v</sup> Het begrip marketingmix zelf is terug te voeren op een publicatie van Neil Borden in 1964. Borden gebruikte de term al in 1949. Bron: Borden, N.: The Concept of the Marketing Mix, in: Journal of Advertising Research, Nr. 4/1964, pagina 2-7.
- <sup>vi</sup> Deze cijfers zijn gebaseerd op de onderzoeken van het Kadaster en verzameld, geanalyseerd en gepubliceerd door de NVM.  
Bron: <http://www.woningmarktcijfers.nl/>
- <sup>vii</sup> Bron: <https://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/2011-winning-zmot-ebook.html>
- <sup>viii</sup> In 2014 had Google op zowel desktop als mobiele sites meer dan 85% marktaandeel. Bron: Nationale Search Engine Monitor 2014 <http://www.iprospect.com/nl/nl/press-room/nationale-search-engine-monitor-onderzoek/>). Volgens StatCounter was het aandeel Google echter nog groter met 94%. Bron: [http://gs.statcounter.com/#search\\_engine-NL-monthly-201401-201501-bar](http://gs.statcounter.com/#search_engine-NL-monthly-201401-201501-bar).
- <sup>ix</sup> Bron: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/09/01/facebook-edgerank-wat-is-dat-nou-eigenlijk/>
- <sup>x</sup> Bron: Harvard Business Review, F. Reichheld (2003). The one number you need to know.
- <sup>xi</sup> Bron: "Wat wil de klant?" (consumentensegmentatie), Motivaction, april 2007
- <sup>xii</sup> Bron: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Communicatiemiddel> (september 2015)
- <sup>xiii</sup> Bron: <http://www.pbl.nl/vraag-en-antwoord/hoe-vaak-verhuizen-mensen-gemiddeld-gedurende-hun-leven>
- <sup>xiv</sup> Bron: De Customer Delight Strategie van Jean-Pierre Thomassen, 2012, Kluwer