**Servicekwaliteit van x**

**Een onderzoek naar de verwachtingen en ervaringen van klanten**

Datum en plaats: 3 juni 2019

Student:

Studentnummer:

Organisatie:

Bedrijfsbegeleider:

Docent: Martien Schriemer

Eerste beoordelaar: Jorrit Kreukniet

Tweede beoordelaar: Nader te bepalen

Inleverdatum: 3 juni 2019

Aantal woorden: 14.584

Conceptueel model: E-S-QUAL van Parasuraman, Zeithaml en Berry (2005)

DEZE SCRIPTIE IS GEANONIMISEERD. VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD.

# Voorwoord

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

# Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor verwachtingen van klanten met betrekking tot de organisatie voor het merk: X. De aanleiding was een uitblijvende daling in het aantal berichten. De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te geven in de verwachtingen en ervaringen van de klanten, ten einde een vermindering in berichten te realiseren. De doelgroep van het onderzoek betreft mannen en vrouwen van 18 tot 65 jaar die product bestellen.

De voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, betreffen: product, prijs, plaats, promotie, personeel en concurrentie. Uit onderzoek is gebleken dat concurrent x de grootste concurrent voor X is. X onderscheidt zich met name van de concurrent door de x waar Leveranciers de producten in leveren. De organisatie heeft een informele sfeer en is in te delen in de categorie ‘familiecultuur’.

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe de organisatie de verwachtingen van de klanten tegemoet kan komen, betreft theorie over servicekwaliteit van Grönroos (1984), Kano et al. (1984), Parasuraman et al. (1985), Heskett et al. (1994), Rust & Oliver (1994), Johnston (2004) en Parasuraman et al. (2005). Als conceptueel model is gekozen voor E-S-QUAL, aangezien deze theorie gericht is op de verwachtingen en ervaringen van klanten met betrekking tot de website. De voorspellende waarden van deze theorie betreffen een significant verschil en correlatie tussen de verwachtingen en de waarnemingen én tussen de verwachtingen en de loyaliteit.

Als methoden van onderzoek is deskresearch ingezet om de beloftes van X in kaart te brengen en kwantitatief onderzoek ingezet om de overeenkomst aan te tonen tussen de beloftes én de verwachtingen en ervaringen van de klant. Verder zijn aan de hand van de ANOVA en Kendall’s Tau-B toets de alternatieve hypothesen geaccepteerd. Om te meten of de verwachtingen van het bedrijf en de klant overeenkomen met de ervaringen van de klant, is het van belang om met de internetenquête een groot deel van de doelgroepen te ondervragen. Het onderzoek is betrouwbaar gebleken aan de hand van de Cronbach’s Alpha toets.

Naar aanleiding van de resultaten blijkt onder andere dat de organisatie de voorraad van de producten op X beter in de gaten moet houden, eerlijker moet zijn over het aanbod, beter moet communiceren over de bescherming van persoonsgegevens, de bezorging moet verbeteren en moet zorgen dat klanten de producten krijgen die zij bestellen. Tevens valt te concluderen dat X loyale klanten heeft.

Het is aan te bevelen om beter te communiceren over de inhoud van een product en om een strengere controle op de Leveranciers uit te voeren om de kwaliteit te leveren die X belooft. Ook is het aan te bevelen om klanten een eigen product te laten samenstellen om het aantal berichten over niet overeenkomende producten te verminderen.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het ‘Continuous Improvement’ model van Deming (1984). Als communicatiemiddelen is zowel een verbetering in productteksten opgesteld als een configurator ontworpen. Totale kosten van implementatie bedragen €17840,94. Totale (geschatte) bespaarde kosten bedragen €19,95 per klachtenafhandeling van producten die niet naar wens bleken.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 2](#_Toc10450837)

[Samenvatting 3](#_Toc10450838)

[1. Probleemformulering 7](#_Toc10450839)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc10450840)

[1.2 Probleemstelling 8](#_Toc10450841)

[1.3 Doelstelling 8](#_Toc10450842)

[1.4 Deelvragen 9](#_Toc10450843)

[1.5 Doelgroep 10](#_Toc10450844)

[1.6 Beperkingen/begrenzingen 11](#_Toc10450845)

[2. Situatieschets 12](#_Toc10450846)

[2.1 Interne analyse 12](#_Toc10450847)

[2.1.1 X 12](#_Toc10450848)

[2.1.2 Product 12](#_Toc10450849)

[2.1.3 Prijs 13](#_Toc10450850)

[2.1.4 Plaats 13](#_Toc10450851)

[2.1.5 Promotie 13](#_Toc10450852)

[2.1.6 Personeel 13](#_Toc10450853)

[2.2 Externe analyse 14](#_Toc10450854)

[2.2.1 Concurrentie 14](#_Toc10450855)

[3. Theoretisch kader 15](#_Toc10450856)

[3.1 Klanttevredenheid 15](#_Toc10450857)

[3.2 Theorieën 15](#_Toc10450858)

[3.2 Conceptueel model 18](#_Toc10450859)

[3.3 Hypotheses 20](#_Toc10450860)

[4. Methodologie 21](#_Toc10450861)

[4.1 Methoden 21](#_Toc10450862)

[4.1.1 Deskresearch 21](#_Toc10450863)

[4.1.2 Kwantitatief onderzoek 21](#_Toc10450864)

[4.2 Datacollectie 22](#_Toc10450865)

[4.2.1 Doelgroep 22](#_Toc10450866)

[4.2.2 Steekproef 22](#_Toc10450867)

[4.2.3 Enquête 23](#_Toc10450868)

[4.2.4 Vragen 24](#_Toc10450869)

[4.3 Operationalisatie 25](#_Toc10450870)

[4.3.1 Definities 25](#_Toc10450871)

[4.3.2 Zoekplan 25](#_Toc10450872)

[4.3.3 Vragenlijst 25](#_Toc10450873)

[4.3.4 Deelvragen 26](#_Toc10450874)

[4.3.5 Hypotheses 27](#_Toc10450875)

[5. Resultaten 29](#_Toc10450876)

[6. Conclusies 35](#_Toc10450877)

[7. Aanbevelingen 39](#_Toc10450878)

[8. Implementatieplan 42](#_Toc10450879)

[Bibliografie 48](#_Toc10450880)

# 1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor verwachtingen van klanten met betrekking tot de organisatie voor het merk: X.nl. De aanleiding was een uitblijvende daling in het aantal berichten, welke wel verwacht was na het invoeren van een telefoonnummer voor de Leveranciers en een nieuw systeem voor de klantenservice. De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te geven in de verwachtingen en ervaringen van de klanten met betrekking tot X, ten einde een vermindering in berichten te realiseren. De doelgroep van het onderzoek betreft mannen en vrouwen van 18-65 die product bestellen en vallen onder de Cultivated Performer, de Cosiness Seeker en de Naturalistic Intellectual.

## 1.1 Aanleiding

De organisatie (hierna de organisatie) heeft vier merken onder zijn hoede: X.nl, X.nl, X.nl en X.nl. De klantenservice van X.nl (hierna X) ontving in de maand maart 24602 berichten (zie Bijlage A, Afbeelding 3). Bij deze berichten zijn de telefoongesprekken niet meegerekend. Ook via Facebook en Twitter ontvangt de klantenservice berichten. Veel van de berichten tonen ontevredenheid aan (zie Bijlage A, Afbeelding 4).

In oktober 2018 heeft het bedrijf verschillende onderzoeken laten uitvoeren. Eén van deze onderzoeken is het leveranciers tevredenheidsonderzoek. Uit dit onderzoek bleek dat 63.89% van de Leveranciers vond dat het contact met de klantenservice van de organisatie beter kon. De Leveranciers vonden dat zij niet de beste service aan klanten konden bieden, omdat zij de klantenservice van de organisatie niet (goed) konden bereiken (Naam, 2018a). Op het moment dat een Leverancier bijvoorbeeld een product niet kan leveren, dan neemt hij contact op met de klantenservice. Het uitblijven van contact zorgde er dan voor dat klanten geen of een verkeerde bestelling kregen. Dit zorgde ervoor dat klanten op hun beurt de klantenservice benaderden. De organisatie introduceerde om onder meer deze reden in januari een telefoonnummer speciaal voor de Leveranciers.

Daarnaast introduceerde het bedrijf een nieuw systeem voor de medewerkers om meer overzicht te houden op de berichten van klanten. Zodoende deze makkelijker en sneller te kunnen beantwoorden vanuit één programma. De organisatie verwachtte hierdoor een daling in het aantal berichten. Een klein onderzoek onder medewerkers toonde aan dat zij geen daling, maar zelfs een stijging zagen in het aantal berichten na het doorvoeren van het telefoonnummer en het nieuwe klantensysteem (zie Bijlage A, Figuur 2 tot en met 5).

Het bedrijf wil weten waarom er zoveel (ontevreden) klanten een bericht sturen. Daarom wil het bedrijf een onderzoek laten uitvoeren om na te gaan of de verwachtingen die zij denken te schetsen op de website van X, de verwachtingen van de klant tegemoetkomen. Tevens wil het bedrijf weten of de verwachtingen in lijn staan met de ervaringen van de klant. De organisatie is bang dat het bedrijf klanten verliest en imago schade oploopt (Naam, 2019), als de verwachtingen en ervaringen van de klant niet met elkaar in lijn staan.

## 1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan de organisatie de verwachtingen van de klanten met betrekking tot X tegemoetkomen?”*

De klantenservice van de organisatie krijgt naast de telefoongesprekken veel online berichten voor X binnen. De organisatie heeft naar aanleiding van eerder onderzoek stappen ondernomen om minder berichten te ontvangen voor X. Zo heeft het bedrijf naar aanleiding van het leveranciers tevredenheidsonderzoek besloten om een apart telefoonnummer voor de Leveranciers erbij te nemen. De lijn moet ervoor zorgen dat Leveranciers sneller problemen kunnen oplossen en dat klanten een goede kwaliteit van de dienst ervaren. Daarnaast introduceerde de organisatie het afgelopen jaar een nieuw systeem voor de klantenservice. Dit systeem zorgt voor meer overzicht en sneller handelen (Naam, MTO Acties, 2018b). Toch is uit onderzoek onder medewerkers gebleken dat het aantal berichten niet gedaald is, maar zelfs is toegenomen (zie Bijlage A, Figuur 2 tot en met 5).

Daarom wil het bedrijf door communicatie de juiste verwachtingen en ervaringen creëren. De organisatie wil dat de verwachtingen die zij communiceren via X, overeenkomen met wat de klant verwacht en ervaart. In andere woorden betekent dit dat de servicekwaliteit (de kwaliteit van de dienstverlening) moet leiden tot een tegemoetkoming van de verwachtingen.

Berichten die het bedrijf binnenkrijgt, tonen aan dat er vaak een verschil is tussen de verwachtingen en ervaringen (zie Bijlage A, Afbeelding 5 t/m 7). De organisatie wil een vermindering in berichten realiseren. Voor deze vermindering moet het bedrijf eerst een beeld hebben van welke verwachtingen de klanten heeft ten opzichte van het bedrijf. De organisatie wil weten of deze verwachtingen overeenkomen met de verwachtingen die zij zelf denken te schetsen. Daarnaast wil het bedrijf weten of de ervaringen van de klanten in lijn staan met deze verwachtingen. De organisatie is bang dat het bedrijf klanten verliest en imago schade oploopt (Naam, 2019), als de verwachtingen en ervaringen van de klant niet met elkaar in lijn staan.

## 1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt: *“Inzicht geven in de verwachtingen en ervaringen van de klanten met betrekking tot X, teneinde een vermindering in berichten te realiseren”*

De organisatie wil voor X advies krijgen over de mate waarin de verwachtingen van de klanten aansluiten op de ervaringen van de klanten. Zoals in de aanleiding beschreven staat, stijgt het aantal inkomende berichten nog steeds. In tegenstelling tot de daling dat het bedrijf verwachtte. Om deze reden wil de organisatie weten of dit komt door een verschil in de verwachtingen ten opzichte van de ervaringen. Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de organisatie ten aanzien van de communicatie over de verwachtingen die een klant van X krijgt. Door de verwachtingen die het bedrijf moet waarmaken en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, sluiten de ervaringen beter aan op de verwachtingen van de klant. Deze verbetering moet zorgen voor een vermindering in berichten, klanttevredenheid en behoudt van klanten. Daarnaast moet dit ervoor zorgen dat imagoschade uitblijft.

Dit onderzoek levert daarom een communicatieadvies op, waarin beschreven staat wat het bedrijf moet communiceren om de juiste verwachtingen te schetsen. In het implementatieplan staat beschreven hoe de organisatie dit moet aanpakken voor X. Dit advies is niet te gebruiken voor de andere merken van de organisatie. Alhoewel deze merken dezelfde beloftes uitdragen, hebben deze niet dezelfde doelgroep. Wel is het mogelijk om het onderzoek te repliceren voor de andere merken. In hoofdstuk 4 (Methodologie) staat het onderzoek uitgeschreven, dit kan de organisatie aanhouden voor onderzoek naar de andere merken.

## 1.4 Deelvragen

De deelvragen beschrijven de stappen die helpen met het beantwoorden van de probleemstelling. De deelvragen hebben betrekking op de verwachtingen van en over het bedrijf en de ervaringen van de klanten.

**Deelvraag 1: “Welke verwachtingen schetst X?”**

Deze deelvraag geeft inzicht in welke verwachtingen de organisatie schetst met het merk X. De verwachtingen die de organisatie met X wil schetsen, komen voort uit de beloftes die het bedrijf communiceert op de website. Door de geschetste verwachtingen te vergelijken met de verwachtingen van de medewerkers en de klanten, toont dit aan waar de gelijkenissen en waar de verschillen zitten. Zo weet de organisatie welke beloftes goed overkomen en welke niet.

**Deelvraag 2: “Welke verwachtingen hebben de medewerkers voor de klanten van X?”**

Deze deelvraag geeft inzicht in welke verwachtingen de medewerkers van de organisatie denken te creëren voor de klanten van X. Dat wil zeggen hoe de medewerkers verwachten dat de beloftes aan de klanten overkomen en hoe zij verwachten dat de klanten deze interpreteren. Een vergelijking tussen deze en andere deelvragen laat zien waar de verbeteringen zitten en wat er al goed gaat. Dit laat ook zien of de medewerkers op dezelfde lijn zitten met het bedrijf.

**Deelvraag 3: “Welke verwachtingen hebben de klanten van X?”**

Deze deelvraag geeft inzicht in welke verwachtingen de klanten hebben met betrekking tot X. Deze verwachtingen komen voort uit de beloftes die de organisatie op de website van X communiceert. Door de uitkomsten van het onderzoek onder de klanten te vergelijken met de verwachtingen die de organisatie denkt te creëren, blijkt of de organisatie de verwachtingen op de juiste manier communiceert en of deze de klant tegemoetkomen.

**Deelvraag 4: “Wat zijn de ervaringen van de klanten met X?”**

Deze deelvraag geeft inzicht in welke ervaringen de klanten hebben met het bedrijf. Dat wil zeggen hoe de klanten over de dienst en het product denken, nadat zij deze ontvangen hebben. Deze waarnemingen van de service moeten leiden tot een oplossing om het aantal berichten te verminderen. De uitkomsten van een vergelijking tussen de ervaringen van de klanten en de verwachtingen van het bedrijf moet de verschillen aantonen.

## 1.5 Doelgroep

De doelgroepen voor dit onderzoek betreft de medewerkers van de organisatie en nieuwsbriefleden van X, ook wel klanten genoemd. De medewerkers zorgen voor de verwachtingen van de klanten. De klanten hebben verwachtingen over en ervaringen met het bedrijf. Voor dit onderzoek werken de volgende afdelingen mee: Klantenservice, Marketing, Sales en Accountmanagement. Deze afdelingen communiceren allemaal met de klanten, wat betrekking heeft op de verwachtingen en ervaringen van de klanten. Daarnaast hebben deze medewerkers ervaring met het oude en het nieuwe klantensysteem.

De klanten bestaan uit twee groepen: de particuliere en de zakelijke klant. Onder zakelijke klanten verstaat X alle bedrijven die reeds in het klantenbestand staan. Dit betreft de bestaande klanten, aangezien de organisatie graag wil weten wat deze klanten verwachten en ervaren met betrekking tot X. De uitvoering van het onderzoek kan namelijk alleen plaatsvinden onder klanten die al een bestelling hebben gedaan, aangezien zij al ervaring hebben opgedaan.

Voor de doelgroep, particuliere klanten, gelden alle mannen en vrouwen in Nederland die volgens onderzoek van Productschap Tuinbouw (2010) aansluiten bij de volgende groepen; de Cultivated Performer, de Cosiness Seeker en de Naturalistic Intellectual. Deze groepen bevatten mannen en vrouwen tussen de 18 en 65 jaar. De Cultivated Performer vinden product belangrijk in het leven. De Cosiness seeker vindt dat product sfeer creëren in huis. De Naturalistic Intellectual geeft om product en ziet het niet louter als een decoratieobject. Deze groepen hebben een hogere aankoopfrequentie (Vermeire, 2010). Deze doelgroep is voor het onderzoek vormgegeven en is niet de door de organisatie geformuleerde doelgroep voor X.

Dit onderzoek maakt gebruik van de 775643 bestaande klanten, die de organisatie na een bestelling in het klantenbestand van X heeft opgenomen. Hier is voor gekozen aangezien deze klanten al ervaring hebben opgedaan met X en daardoor kunnen aangeven of de verwachting aansluit op de ervaring.

## 1.6 Beperkingen/begrenzingen

De start van dit onderzoek vindt plaats op 22 maart 2019. Het onderzoek eindigt op 31 mei 2019, aangezien dit de periode is die beschikbaar is gesteld door de studie Communicatie. Het onderzoek is in opdracht van de organisatie en vindt ook plaats bij de organisatie, te Plaats. Dit onderzoek is alleen gericht op X, omdat de organisatie zich wil richten op de particuliere klanten en op het merk waar de meeste berichten voor binnenkomen. Daarom neemt dit onderzoek niks van de andere merken mee.

Daarnaast is het onderzoek gericht op Nederland, omdat de Belgische en Franse site veel minder berichten binnenkrijgen. Hier dragen namelijk maar twee medewerkers verantwoordelijkheid voor, in tegensteling tot gemiddeld tien medewerkers voor de Nederlandse klantenservice. Om deze redenen is het onderzoek in het Nederlands geschreven. Een beperking hiervan is mogelijk, dat ook mensen uit andere landen bij X bestellen voor adressen in Nederland. Doordat zij de taal mogelijk niet spreken, kunnen zij niet deelnemen aan het onderzoek.

Interne documenten en wetenschappelijke publicaties betreffen de gehanteerde informatiebronnen, omdat deze feitelijke en betrouwbare informatie bevatten. Alle informatie verwerkt in dit onderzoek is alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Alle respondenten blijven anoniem en publicatie van het onderzoek vindt geanonimiseerd plaats op HBO Kennisbank. Het onderzoek heeft geleid tot aanbevelingen en een implementatieplan. Het gevormde implementatieplan stelt de organisatie zelf in werking, aangezien hier geen tijd voor berekend is.

Het onderzoek vindt alleen plaats onder de geformuleerde doelgroepen. Hier is voor gekozen, omdat uit onderzoek is gebleken dat deze doelgroepen relevant zijn voor de onderzoeksvraag. Een mogelijke beperking is te weinig deelnemers, waardoor het onderzoek niet representatief is. Om dit te voorkomen is er een budget opgesteld. Het budget is niet knellend, zodoende heeft het budget geen grenzen. Dit budget is voor onkosten van het onderzoek. Voor de klanten die de internetenquête invullen, stelt de organisatie een cadeaubon beschikbaar van 25 euro. Deze cadeaubon dient als overtuigingsmiddel voor medewerking aan het onderzoek.

# 2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde product, prijs, plaats, promotie, personeel en concurrentie. Concurrenten van X zijn: X, X, X en X. Alle concurrenten verkopen online product, maar X is de enige concurrent die product niet als ‘hoofdproduct’ verkoopt. Uit onderzoek is gebleken dat X de grootste concurrent voor X is. X onderscheidt zich met name van de concurrent door de watertas waar Leveranciers de producten in leveren. De organisatie heeft een informele sfeer en is in te delen in de categorie ‘familiecultuur’.

## 2.1 Interne analyse

Deze analyse is gemaakt aan de hand van de vijf marketing P’s. De vijf P’s zijn: Product, Prijs, Plaats, Promotie en Personeel. Aan de hand van deze analyse vindt de beantwoording plaats van deelvraag 1: “Welke verwachtingen schetst X?”. In hoofdstuk 5 staat de beantwoording van deze deelvraag nogmaals in het kort beschreven.

### 2.1.1 X

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

### 2.1.2 Product

X verkoopt via de website verschillende producten. In de producten is er ook onderscheidt gemaakt. X beschikt over een ruim assortiment seizoensproducten, rouwproducten, plukproducten en brievenbus product. De klant kan hier tevens een extra product bij kopen. Denk hierbij aan x, x, x en x (X.nl, 2019e).

De klant kan in drie stappen gemakkelijk een product bestellen. De klant kan zelf een bezorgdatum kiezen (zie Bijlage J, Afbeelding 11) en kan een product altijd binnen 24 uur laten leveren (zie Bijlage J, Afbeelding 12). Als een klant vóór 14:00 uur bestelt, heeft hij/zij vaak de keuze om het product al de dezelfde dag te laten bezorgen (zie Bijlage J, Afbeelding 13). De klant ontvangt het product in de speciale x. Uit het Brand Monitor rapport blijkt dat 83% van de respondenten de x (zie Bijlage B, Afbeelding 8) benoemt als een belangrijk aspect van X (van de Vijver & Valk, 2018). Verder biedt X nog een ‘7 dagen versgarantie’ voor de producten (zie Bijlage J, Afbeelding 14). Mocht er een vraag of probleem voordoen, dan kan de klant e-mailen, bellen, chatten of via het ticketsysteem contact opnemen met X (X.nl, 2019d).

### 2.1.3 Prijs

De prijzen van X liggen voor de producten ongeveer tussen de 12,95 euro en de 36,90 euro. De prijzen van de product zijn afhankelijk van de soort (X.nl, 2019b). Klanten kunnen betalen met IDeal, creditcard, PayPal, AfterPay, op rekening of met cadeaukaarten. Ook biedt het bedrijf producten met extra’s aan, voor een bundelprijs. Kortingen geven zij met speciale gelegenheden of als oplossing voor een serviceprobleem (X.nl, 2019a).

### 2.1.4 Plaats

De organisatie verkoopt de producten via X en stuurt de bestellingen door naar de Leverancier. Leveranciers bezorgen de bestelling dan bij de klanten. Klanten kunnen voor 73 landen product bestellen en bezorging kan veelal dezelfde dag. De organisatie heeft voor X door heel Nederland, 500 aangesloten Leveranciers die ieder een eigen postcodegebied hebben (X.nl, 2019c).

Alle accessoires in en aan een product, maar ook de extra’s, bestellen Leveranciers weer bij de organisatie. In het magazijn van de organisatie staan al deze producten opgeslagen. De Leverancier koopt dan een bepaald aantal van een product in en de organisatie stuurt dit naar de Leverancier, zodat zij dit weer kunnen gebruiken om de bestelling volledig bij de klant te leveren (Naam, 2019).

### 2.1.5 Promotie

X is terug te vinden op Facebook, Instagram, LinkedIn en Twitter. Tevens zendt de organisatie reclames voor X uit op de TV en op de radio. In het verleden hebben zij samengewerkt met verschillende radiozenders, tv-programma’s en filmproducties. Daarnaast is de organisatie de vaste productsponsors van X (televisieprogramma met Naam) en X (programma van radiozender Naam) (Naam, 2019`).

### 2.1.6 Personeel

De organisatie heeft 65 werknemers, onderverdeeld in 12 afdelingen (zie Bijlage B, Afbeelding 9). De afdelingen zijn: Klantenservice, Administratie, IT, Marketing, Productontwikkeling, Productbeheer, Retail manager, Sales, Inkoop, Logistiek, Receptie en bedrijfsvoering. Daarnaast heeft de organisatie een Chief Executive Officer (CEO), een Chief Financial Officer (CFO) en een Chief Operating Officer (COO).

Aan de hand van het Competing Values Framework van Quinn & Rohrbaugh (1983) is de organisatie in te delen in de familiecultuur (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Het bedrijf heeft een informele sfeer en tolereert intimidatie en pestgedrag niet (Naam et al., 2017). Alle directeuren zijn altijd direct aanspreekbaar evenals de managers. Het bedrijf luistert naar de medewerkers en geeft de mogelijkheid om door te groeien. Daarnaast krijgen de klantenservice medewerkers trainingen om de klanten zo goed mogelijk te helpen (Naam, 2018b).

## 2.2 Externe analyse

Deze analyse beschrijft de markt en de concurrenten van X.

### 2.2.1 Concurrentie

Uit onderzoek van Direct Research, in opdracht van de organisatie, is gebleken dat de respondenten X vergelijkt met vier andere concurrenten: X, X, X en X (Direct Research, 2018). X levert al 95 jaar nationaal en internationaal product. X heeft naast de webwinkel ook fysieke winkels waar klanten product kopen (X, 2019). X is vergelijkbaar met X. Zij bezorgen ook al sinds 1982 wereldwijd product (X, 2019). Deze twee concurrenten komen het meest overeen met de diensten die X leveren.

Een concurrent die een andere werkwijze hanteert is X. Het bedrijf is eveneens een online productwinkel, maar het verschil is dat zij producten aanbieden op abonnementsbasis. Dit betekent dat een klant bijvoorbeeld wekelijks product laat bezorgen voor een vast bedrag per maand. Dit betreft een abonnement dat men altijd kan wijzigen of opzeggen (X, 2019). X heeft net zoals X geen fysieke winkels.

X is ook een concurrent van X, maar zij richten zich niet specifiek op product. X is in 2004 begonnen als de eerste Xservice van Nederland. In 2010 zette zij de stap om ook andere producten te gaan verkopen, waaronder product (X, 2019). Waar X producten aanbiedt met een kaartje of een doos chocolade, biedt X product aan met een product of een doos chocolade. Op beide sites is het mogelijk om zowel losse producten als andere losse producten te bestellen.

Uit het brand monitor onderzoek is gebleken dat de voorkeur valt op concurrent X. Het bedrijf is meer bekend onder de respondenten. Respondenten geven aan dat zij het prettig vinden dat X fysieke winkels heeft waar hij/zij langs kan gaan (Direct Research, 2018).

# 3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe de organisatie de verwachtingen van de klanten tegemoet kan komen, betreft theorie over verwachtingen en ervaringen van klanten. Theorie van Grönroos (1984), Kano et al. (1984), Parasuraman et al. (1985), Heskett et al. (1994), Rust & Oliver (1994), Johnston (2004) en Parasuraman et al. (2005) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als conceptueel model is gekozen voor E-S-QUAL omdat deze theorie gericht is op de verwachtingen en ervaringen van klanten met betrekking tot de website. De voorspellende waarden van deze theorie zijn een significant verschil en correlatie tussen de verwachtingen en de waarnemingen en tussen de verwachtingen en de loyaliteit. Mogelijke verbeteringen staan uitgewerkt in drie hypotheses.

## 3.1 Klanttevredenheid

Klanttevredenheid is volgens Oliver (1997) het resultaat van een product of dienst dat de verwachting van een klant overschrijdt (Oliver, 1997). Hernon & Whitman (2001) stellen dat een gevoel van tevredenheid ontstaat uit een werkelijke ervaring (Hernon & Whitman, 2001).

Pitt et al. (1995) beschouwen de kwaliteit van de dienstverlening als een maatstaf van succes; als de kwaliteit van de dienstverlening hoog is, zijn gebruikers tevreden (Pitt et al., 1995). Parasuraman et al. (1985) stellen dat het gedrag van de klant een globaal oordeel is van de kwaliteit van de dienstverlening; het verschil tussen de verwachtingen van wat een klant wil en de waarnemingen van wat een klant krijgt (Parasuraman et al., 1985).

## 3.2 Theorieën

**Total Perceived Service Quality Model**

Volgens Grönroos (1984) maakt servicekwaliteit gebruik van drie factoren: technische kwaliteit, functionele kwaliteit en beleidsbeeld. Dit heeft hij vertaald naar het ‘Total Perceived Service Quality’ model. In dit model vindt een vergelijking plaats tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit. Volgens Grönroos zou de verwachting van een klant overeen moet komen met de ervaring (Grönroos, 1984).

Woodall (2001) stelt dat het model van Grönroos nooit écht aanvaard is. Uit onderzoek van Emari et al. (2011) blijkt dat het Europese perspectief op het model, een meer gepaste weergave is van de kwaliteit van de dienstverlening dan het Amerikaanse perspectief (Emari et al., 2011).

**Customer Satisfaction**

Kano et al. (1984) stelden een model op om een hoge klanttevredenheid te verwerven; het ‘Customer Satisfaction’ model. Het model deelt producten en diensten op in drie categorieën: de basisproducten, de prestatie producten en de opwindende producten (Kano et al., 1984).

Echter Matzler et al. (2004) stellen dat er enkele problemen voordoen om deze methode in de praktijk toe te passen. De vragenlijst is volgens hen omslachtig en is veel te lang bij gebruik van veel attributen. Daarnaast heeft het model een complexe structuur. In combinatie met kwalitatief onderzoek is dit een tijdrovend en een prijzig model (Matzler et al., 2004).

**SERVQUAL**

Parasuraman et al. (1985) hebben het model van Grönroos verfijnd en gebruikt als basisconcept voor een eigen model; het SERVQUAl-model. Dit model is gericht op de waargenomen kwaliteit (Parasuraman et al., 1985). Volgens Zeithaml (1987) is waargenomen kwaliteit ‘het oordeel van de consument over de algehele uitmuntendheid of superioriteit van een entiteit’. Het is een vorm van gedrag gerelateerd, maar niet gelijk aan tevredenheid en komt voort uit een vergelijking van verwachtingen met percepties van uitvoering (Zeithaml V. , 1987).

Jain & Gupta (2004) stellen dat SERVQUAL niet valide is omdat de gap, tussen servicekwaliteit gemeten met SERVQUAL en de algehele servicekwaliteit gemeten met een ander model, niet goed past. Daarnaast geven zij aan dat er problemen voordoen met het conceptualiseren en meten van het verwachtingen component van de SERVQUAL (Jain & Gupta, 2004).

**Service-profit chain**

Volgens Heskett et al. (1994) is hoge tevredenheid onder klanten de kernfactor van groei en winstgevendheid van een bedrijf. Om te zorgen dat de klanten winstgevendheid verzorgen moet de organisatie alle aspecten van het proces, dat de klanttevredenheid beïnvloed, managen. Heskett et al. (1994) noemen dit ook wel de ‘Service-profit chain’. Het model claimt dat de medewerkerstevredenheid stijgt als de interne servicekwaliteit verbetert. De servicekwaliteit verbetert, door de medewerkers de vaardigheden en macht te geven om klanten van dienst te zijn. Dit stimuleert medewerkers ook om loyaal te blijven, wat de productiviteit verhoogt en de externe servicewaarde vergroot (Heskett et al., 1994).

Volgens Bowen en Schneider (2014) leggen Heskett et al. de focus op medewerkerstevredenheid in plaats van service of klantenervaring (Bowen & Schneider, 2014). Kamakura et al. (2002) wijzen op kosteneffecten van servicekwaliteit die de winst van het bedrijf kan verminderen. Zij zien graag aanvullende mechanismen in het model terug.

**Three-Component model**

Rust en Oliver (1994) bedachten een model dat drie componenten van servicekwaliteit identificeren; het ‘three-Component model’. De componenten zijn: serviceproduct (technische kwaliteit), service leveren (functionele kwaliteit) en de service omgeving (Rust & Oliver, 1994).

Arora & Narula (2018) stellen dat het model niet getest is. Daarnaast vinden zij dat het model geen raakvlak heeft met het relationele aspect. Het model richt zich namelijk alleen op de technische en de functionele kwaliteit (Arora & Narula, 2018).

**Johnston’s framework of service excellence**

Het ‘Framework of service excellence’ van Johnston (2004) richt zich op factoren die vanuit klantperspectief zorgen voor excellente service. Hij denkt namelijk dat de klant kan denken dat een product meer kost door een verrassingselement, wanneer de ervaring van de klant hoger is (Johnston, 2004).

Gouthier et al. (2012) stellen dat het gebruik van het model van Johnston juist aantoont dat een stapje extra doen een bewijs is van uitstekende service. Zij vinden dat dit model voornamelijk gericht is op de kant van de klant en niet op de kant van het bedrijf. Ook stellen zij dat dit model geen aanpak toont voor het genereren van excellente service (Gouthier et al., 2012).

**E-S-QUAL**

Het E-S-QUAL-model is tevens een model van Parasuraman et al. (2005) en is een afleiding van het SERVQUAL-model. Het model is gebaseerd op de servicekwaliteit van een website waar consumenten gericht shoppen. Electronic Service Quality (E-S-Q) omvat in grote lijnen alle fasen van interactie van een klant met de website, dit houdt efficiënt en effectief winkelen, kopen en leveren in (Parasuraman et al., 2005).

Omdat dit model vrij recent is, stellen Marimon et al. (2010) dat er een discussie is over het nut van het model. Deze discussie is binnen het academische veld en ook tussen de e-businessbeoefenaars gaande. Zij zijn het erover eens dat er verder onderzoek en praktische testen vereist zijn voor dit model (Marimon et al., 2010).

## 3.2 Conceptueel model

Het conceptueel model E-S-QUAL van Parasuraman et al. (2005) is de centrale theorie binnen dit onderzoek. Dit model brengt de kwaliteit van de dienstverlening, gericht op websites, in kaart. Dit model is geschikt om het verschil tussen de verwachtingen van wat een klant wil en de waarnemingen van wat een klant krijgt te analyseren. Het model is afgeleid van het SERVQUAL-model (Parasuraman et al., 2005)

Het E-S-QUAL-model sluit het beste aan op dit onderzoek, aangezien het gericht is op de kwaliteit van de dienstverlening van online opererende bedrijven. Dit is passend, omdat X alleen maar online opereert.

Parasuraman et al. (2005) stellen dat servicekwaliteit de drijfveer van succes is. Het model meet dan ook de servicekwaliteit van websites. Zij refereren elektronische servicekwaliteit aan de interacties en ervaringen van klanten met de websites van bedrijven. De voorspellende waarden van deze theorie zijn een significant verschil en correlatie tussen de verwachtingen en de waarnemingen en tussen de verwachtingen en de loyaliteit.

E-S-QUAL bestaat uit vier kern dimensies (E-S-QUAL) en drie herstel dimensies (E-RecS-QUAL). De E-S-QUAL gaat over de verwachtingen en ervaringen van de klant over de website en de E-RecS-QUAL heeft te maken met wanneer een klant daadwerkelijk contact heeft met het bedrijf als gevolg van een probleem of vraag. Beide versies van het model belichten ook de waarnemingen en de loyaliteit van klanten. Waarnemingen zijn de verkregen inzichten door ervaring. Loyaliteit, in de zin van dit onderzoek, betekent het trouw zijn aan een bedrijf.

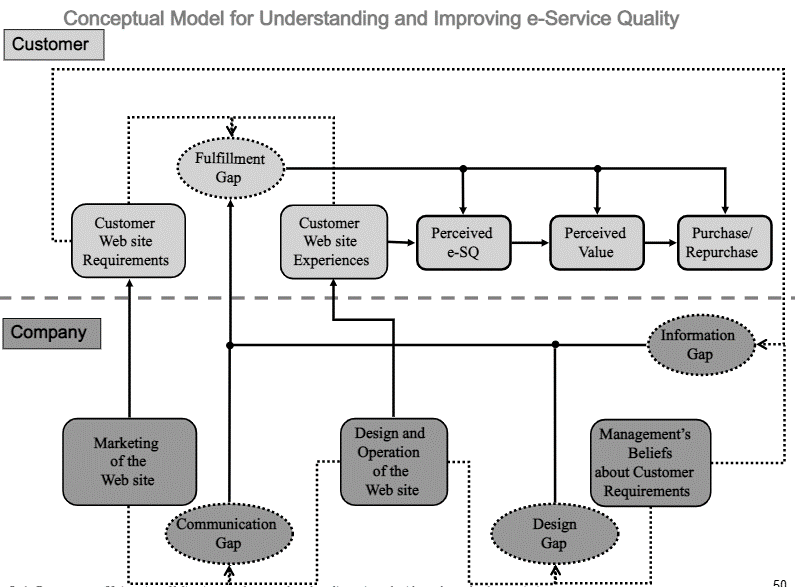
Alle dimensies zijn opgenomen in de standaard vragenlijst van het E-S-QUAL-model en vormen een overkoepelend onderwerp voor de bijbehorende vragen. De zeven dimensies zijn als volgt:

* *Doeltreffendheid* gaat over het gemakkelijk te gebruiken van de site, het goed gestructureerd zijn van de site en een vereiste hebben voor het minimum van informatie dat een klant moet invullen op de site;
* *Vervulling* gaat over of de website nakomt wat zij belooft over het bezorgen en de productvoorraad;
* *Werking van de site* is het correct technisch functioneren van de site;
* *Privacy* is de graad van veiligheid die een klant ervaart, met betrekking tot het juist omgaan van de persoonsgegevens;
* *Responsiviteit* is het snel reageren op retourneringen, vragen en problemen;
* *Compensatie* is de mate waarin de website klanten compenseert voor problemen;
* *Contact* is de mogelijkheid van hulp via de telefoon of online communicatiemiddelen*.*

Als de verwachting van een klant beter is dan de ervaring, dan vormt er en ‘gap’. Het model heeft vier van deze gaps: information, design, communication en fulfillment. De information gap gaat over missende informatie voor de klant. De design gap gaat over of de website voldoet aan de functionele eisen van de klanten. De communication gap gaat over wat en hoe het bedrijf met de klant communiceert. De fulfillment gap toont het verschil tussen de verwachtingen en de ervaringen van de klant (Parasuraman, 2005).

Dit onderzoek maakt alleen gebruik van het E-S-QUAL-model, omdat dit onderzoek verwachtingen en ervaringen van alle klanten meeneemt en niet alleen van de klanten die een vraag of probleem hebben. Hier is voor gekozen, omdat de organisatie voor X graag wil weten welke verwachtingen zij moeten communiceren naar alle klanten.

Figuur 1 E-Service Quality Model, Parasuraman et al. (2005)



## 3.3 Hypotheses

Dit onderzoek toetst drie hypotheses. De hypotheses hebben betrekking op de verwachtingen en ervaringen van klanten over de kwaliteit van de dienstverlening van X.

Hypothese 1: *Als X communiceert op de website, dan schept het verwachtingen bij de klanten.*

Door inzicht te krijgen in de verwachtingen die een klant krijgt en wil krijgen van de communicatie over X, kan het bedrijf zorgen dat zij de gewenste informatie communiceren. Als de informatie op de website van X overeenkomt met wat zij leveren, dan zullen de klanten een positieve ervaring met het bedrijf hebben. Zeithaml et al. (1990) stelden:

“Accurate and appropriate company communication – advertising, personal selling, and public relations that do not overpromise or misrepresent – is essential to delivering services that customers perceive as high in quality.” (Zeithaml et al., 1990, p. 115)

**Hypothese 2:** *Als X communiceert op de website, dan heeft het invloed op de waarnemingen van de klant.*

Door inzicht te krijgen in de waarnemingen van de klant creëert dat een beeld en kan de organisatie inspelen op de verkregen inzichten van de klanten van X. Door eerst de waarnemingen in kaart te brengen kan een vergelijking plaatsvinden tussen hoe het bedrijf de beloftes communiceert en hoe dat de waarnemingen heeft beïnvloed. Zeithaml et al (1985) stelden:

“Communications can affect not only consumer expectations about a service but also consumer perceptions of the delivered service.” (Zeithaml et al., 1985, p46)

**Hypothese 3:** *Als een klant (negatieve) ervaring heeft met (producten van) het bedrijf, dan heeft het invloed op de gedragsintenties.*

Door inzicht te krijgen in de problemen die een klant met (producten van) het bedrijf heeft, kan de organisatie oplossingen genereren. Tevens kan het bedrijf leer trekken uit deze problemen en inschatten hoe zij in de toekomst moet communiceren over X om problemen te voorkomen.

Deze hypothese moet aantonen dat het een negatieve invloed heeft op het gedrag dat de klant van X vertoont, als hij/zij problemen ervaart met het bedrijf. Zodoende een klant geen bestelling meer plaatst of zich negatief uit over X. Parasuraman et al. (1996) stelden:

*When customers encounter service problems, these experiences are likely to affect behavioral intentions adversely* (Berry et al., 1996, p. 35)

# 4. Methodologie

In dit hoofdstuk staat de verantwoording van het onderzoek. De gehanteerde onderzoeksmethoden zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek. Deskresearch is het zoeken naar informatie over onder andere de organisatie en theorieën die de onderzoeker kan gebruiken voor het onderzoek. Daarnaast geeft het een toelichting over de uitvoering van het onderzoek, behandelt het de steekproefberekening en schaling voor het kwantitatieve onderzoek.

## 4.1 Methoden

Dit onderzoek geeft door middel van deskresearch en kwantitatief onderzoek antwoord op de vraag: *“Hoe kan de organisatie de verwachtingen van de klanten met betrekking tot X tegemoetkomen?”*

Dit resulteert in literatuuronderzoek en enquêtes onder de doelgroepen. Hieronder staan de toelichting en motivatie van de onderzoeksmethode.

### 4.1.1 Deskresearch

Om achtergrondinformatie te vergaren is er gebruik gemaakt van deskresearch. Voor dit onderzoek is deskresearch nodig, om (bestaande) informatie te verkrijgen over X en de (concurrentie) omgeving van X. Aan de basis van de deskresearch voor dit onderzoek, staan wetenschappelijke artikelen over verwachtingen en ervaringen (Verhoeven N. , 2014). In het zoekplan staat beschreven waar en hoe er gezocht is (zie Bijlage L). Deskresearch is gebruikt voor deelvraag 1.

### 4.1.2 Kwantitatief onderzoek

Dit onderzoek maakt gebruik van de kwantitatieve methode. Kwantitatief onderzoek verzamelt cijfermatige gegevens. De resultaten komen voort uit statistische technieken. Deze technieken toetsen de verwachtingen over de resultaten. Om kenmerken te nummeren en in bepaalde volgorde te zetten, is het computerprogramma SPSS het instrument van dit kwantitatieve onderzoek (Verhoeven N. , 2014). Om te meten of de verwachtingen van het bedrijf en de klant overeenkomen met de ervaringen van de klant, is het van belang om met de internetenquête een groot deel van de doelgroepen te ondervragen.

Het is niet van belang om na te gaan waarom klanten bepaalde verwachtingen hebben, daarom is kwantitatief onderzoek meer geschikt. Ook kan kwalitatief onderzoek in dit geval minder betrouwbaar zijn, aangezien het niet representatief is voor de gehele doelgroep. De vragen in de enquête staan vast en vragen 7, 8, 9, 10, 12 en 13 geven een vijftal aan antwoordmogelijkheden aan de hand van de Likertschaal-achtige vragen (Likert, 1932). Volledig ingevulde enquêtes vormen de dataset om de resultaten te toetsen (Verhoeven N. , 2014). Resultaten die vaker in de telling terugkomen zijn belangrijk voor dit onderzoek. Dit zijn dan belangrijke punten voor de organisatie met betrekking tot X. Deze manier van onderzoek is van toepassing op de deelvragen 2, 3 en 4. Ook is dit van toepassing op hypotheses 1, 2 en 3.

## 4.2 Datacollectie

De toelichting per deelvraag en hypothese van wie of wat de onderzoekseenheid is, staat hieronder beschreven. Ook staat hier de verdediging van de wijze waarop zoekresultaten, informatie en respondenten tot stand komen.

### 4.2.1 Doelgroep

De medewerkers van de organisatie en de nieuwsbriefleden van X vormen de doelgroep van dit onderzoek. De klanten bestaan uit mannen en vrouwen tussen de 18 en 65 jaar, die product bestellen en in te delen zijn in een van de volgende groepen: de Cultivated Performer, de Cosiness Seeker en de Naturalistic Intellectual (zie hoofdstuk 1.5 voor meer informatie). Hieronder staat in 4.2.2 de steekproefgrootte berekening van het minimale aantal personen dat de internetenquête moet invullen. Om dit te realiseren is er een budget beschikbaar gesteld van 25 euro, om een cadeaubon in te zetten als overtuigingsmiddel voor de klant. Deze cadeaubon moet onderzoeksmoeheid voorkomen (Brinkman, 2014). Alle nieuwsbriefleden ontvangen de internetenquête per e-mail, hier is voor gekozen omdat deze mensen al eerder een bestelling hebben gedaan en dus ervaring hebben met X. De nieuwsbriefleden bestaan uit particuliere en zakelijke klanten.

Voor de medewerkers gelden vijf klantenservicemedewerkers, twee sales medewerkers, één marketingmedewerker en één accountmanager. Hiervoor is gekozen, omdat deze medewerkers minimaal één jaar bij de organisatie werken en in contact staan met klanten. De beweegreden voor de eis van minimaal één jaar werkzaam, is dat zij het verschil merken en weten tussen het vorige klantensysteem en het huidige klantensysteem.

### 4.2.2 Steekproef

Het kwantitatieve onderzoek onder klanten maakt gebruik van een enkelvoudige aselecte steekproef. De keuze is hierop gevallen, omdat niet bekend is welke personen tot de populatie behoren. De steekproef is per doelgroep, volgens de steekproefformule van Israël (1992), berekend (zie Bijlage C, Figuur 6 en 7). De steekproeven zijn berekend aan de hand van de volgende aantallen: voor de medewerkers betreft het 9 medewerkers van de eerder beschreven afdelingen en voor de klanten betreft het de 775643 nieuwsbriefleden. Dit levert de volgende aantallen op: 9 medewerkers en 384 nieuwsbriefleden. Dit betreft de minimale aantallen die benodigd zijn om een betrouwbaar en valide onderzoek neer te zetten. Het onderzoek is representatief als deze de aantallen bereikt. Er is uitgegaan van een betrouwbaarheidspercentage van 95% en een foutmarge van 5% (Schriemer, 2016).

De klantenenquête leverde een respons op van 1511 personen. Na het verwijderen van de personen die niet door de screening heen kwamen en personen die het onjuiste antwoord invulde bij de controle vraag, bleven er *n=982* personen over voor bruikbare respons. De medewerkers enquête leverde een respons van 9 op en na het controleren op de screening en controle vraag bleef *n=9* personen voor bruikbare respons. Dit betekent dat de minimale aantallen behaald zijn.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is getest aan de hand van Cronbach’s alpha. Hiermee vindt een analyse van de homogeniteit plaats. Ook wel interne consistentie genoemd. De aantallen voor de klantenenquête zijn als volgt: 0,959 voor doeltreffendheid, 0,925 voor werking van de site, 0,925 voor vervulling, 0,724 voor privacy, 0,381 voor waarnemingen, 0,965 voor loyaliteit en 0,803 voor verwachtingen (zie Bijlage C, Figuur 8 tot en met 14). Volgens Cronbach (1951) is een alpha waarde acceptabel vanaf 0,60. Vanaf 0,80 is het een goede waarde en een uitstekende waarde ligt tussen de 0,93 en 0,94. Gekeken naar de bovenstaande waarden betekent het dat alle waarden, behalve die van ‘waarnemingen’ goed zijn. Het onderzoek is betrouwbaar (Cronbach, 1951).

Het onderzoek toont aan dat 82,3% van de respondenten vrouw is en 17,6% man is (zie Bijlage F, Tabel 2). Aangezien het geslacht van de nieuwsbrieflezers niet bekend is, maakt dit onderzoek gebruik van de Google Analytics gegevens over de gebruikers van de website. De gebruikers van X zijn 68,94% vrouwen en 31,06% mannen (zie Bijlage C, Afbeelding 10). Om de representativiteit te toetsen is de Chi-kwadraat toets gebruikt. Hierbij is gebruik gemaakt van de variabele geslacht en de percentages van de gebruikers van X. Dit heeft een significantie van 0,000 (5,3965E-20) opgeleverd (zie Bijlage C, Figuur 15). Dit betekent dat het onderzoek niet representatief is voor de gebruikers van de website. Er kan geen toetsing plaatsvinden van de representativiteit voor de nieuwsbriefleden, aangezien de organisatie niet over deze gegevens beschikt.

### 4.2.3 Enquête

De internetenquête voor de klanten is opgesteld met Copernica; een software voor e-mailmarketing. Er is voor Copernica gekozen, omdat dit de standaard enquête software is die de organisatie in de nieuwsbrief van X gebruikt. Aangezien Copernica gebruikmaakt van de klantendatabase en de medewerkers hier niet in staan, is er voor de medewerkers enquête een ander programma gebruikt. De internetenquête voor de medewerkers is opgesteld met Google Formulieren. Hier is voor gekozen omdat dit programma gratis is en de data gemakkelijk te importeren is naar SPSS.

Naar verwachting verzamelt de enquête binnen 48 uur genoeg respons. Bij te weinig respons, moet de onderzoekster de enquête op Facebook delen. Dit leidt wel tot meer data cleaning aangezien er mogelijk mensen reageren die niet voldoen aan de onderzoeksdoelgroep.

Als de resultaten van het onderzoek geïmporteerd zijn naar SPSS, dan vindt er eerst data cleaning plaats. Na het opstellen van twee tabellenrapporten (zie Bijlage F en G), vindt de analyse plaats aan de hand van de analyseplannen (zie Bijlage H en I). Data cleaning is het opsporen van onjuiste data zoals: onvolledige enquêtes en deelnamen van respondenten buiten de doelgroep. SPSS toetst de significantie en toont de verbanden aan met behulp van de associatietoetsen: Chikwadraat, Kendall’s Tau-b en Cronbach’s Alpha (Schriemer, 2016).

### 4.2.4 Vragen

In de enquêtes is er gebruik gemaakt van gesloten en open vragen. Om te zorgen dat het onderzoek betrouwbaar is, zijn er screeningsvragen gehanteerd. Voor de klantenenquête betreft dit vragen 1 tot en met 6. Vragen 7 tot en met 10, 12 en 13 zijn gesloten Likertschaal-achtige vragen. Vragen 15 tot en met 19 zijn openvragen. Bij vraag 11 en 14 geeft de respondent antwoord op een schaal van 1 tot en met 10, waarbij 1 slecht is en 10 uitstekend (zie Bijlage D).

De medewerkers enquête heeft minder screeningsvragen, dit betreft namelijk alleen vragen 1 en 2. Vragen 3 tot en met 6, 11 en 12 zijn gesloten Likertschaal-achtige vragen. Vragen 15 tot en met 18 zijn openvragen. Bij vraag 7 tot en met 10, 13 en 14 geeft de respondent antwoord op een schaal van 1 tot en met 10, waarbij 1 slecht is en 10 uitstekend (zie Bijlage E).

## 4.3 Operationalisatie

Hieronder volgen definities van begrippen uit de deelvragen en hypotheses. Daarnaast volgen de functies van de vragen over de deelproblemen en hypotheses en op welke wijze die vragen bijdragen aan beantwoording daarvan.

### 4.3.1 Definities

Parasuraman et al. (1985) stellen dat verwachtingen de vergelijking is tussen wat een klant vindt dat een bedrijf moet aanbieden en wat een bedrijf daadwerkelijk aanbiedt. Tevens stellen zij dat het gedrag van de klant een globaal oordeel is van de kwaliteit van de dienstverlening; het verschil tussen de verwachtingen van wat een klant wil en de waarnemingen (de ervaring) die een klant heeft. Als dit overeenkomt dan treedt er klanttevredenheid op. (Parasuraman et al., 1985).

Uit onderzoek van Parasuraman et al. (1991) is gebleken dat hoe meer ervaring een klant met het bedrijf heeft, hoe hoger de verwachtingen van een klant zijn. Uit de enquête zal blijken of het antwoord op deelvraag 4 dit ook zal aantonen. Daarnaast zeggen zij dat klanten die deze hoge verwachtingen hebben, sneller zullen klagen als het bedrijf ze niet tevreden stelt. Dit sluit aan op hypothese 3. Ze stellen dat de verwachtingen van de klanten verhogen als de kwaliteit van de diensten niet is zoals gecommuniceerd. Dit sluit aan op hypothese 1 en 2 omdat deze hypotheses onder andere toetsen wat door de communicatie geschetste verwachtingen doen met de ervaringen van de klant (Parasuraman et al., 1991)

### 4.3.2 Zoekplan

Deelvraag 1 is met behulp van de deskresearch beantwoord. In het zoekplan staat beschreven welke (interne) bronnen geraadpleegd zijn om deze deelvraag te beantwoorden. Deze bronnen hebben geleid tot de benodigde informatie over de verwachtingen die de organisatie denkt te schetsen voor het merk X.

### 4.3.3 Vragenlijst

De vragen van de enquête zijn opgesteld aan de hand van het E-S-QUAL-model van Parasurman et al (2005). Er is gebruik gemaakt van de bestaande vragenlijst en deze is aangepast naar het onderzoek. Om te zorgen dat de onderzoeksresultaten toegespitst zijn op de doelgroep, bevat de enquête een aantal screeningsvragen en een controlevraag om te kijken of de enquête serieus is ingevuld. Tevens zijn er enkele vragen toegevoegd om de huidige verwachtingen van het bedrijf na te gaan, bij de respondenten. Voor dit onderzoek zijn er twee enquêtes gehanteerd. De vragenlijsten zijn omgevormd naar de doelgroep, maar bevatten dezelfde onderwerpen. De klantenenquête gaat uit van de mening van de klanten en de medewerkers enquête gaat uit van de ervaringen van de medewerkers met de klanten.

De vragen van de enquête krijgen een schaling mee na invoering in SPSS. Hieronder staat beschreven welke schaling gehanteerd is bij de resultaten van de vragen. Het resultaat van een meting of telling noemt men de variabele. Voor variabelen zijn er vier soorten meetniveaus, welke te herkennen zijn aan een viertal eigenschappen: onderscheidend vermogen, ordeningsmogelijkheden, onderlinge verschillen en onderlinge verhoudingen.

Bij een nominaal meetniveau maakt de variabele alleen maar onderscheid. Deze schaling is voor de klantenenquête gebruikt bij vragen 1, 3, 6 en vraag 16 tot en met 19. Bij een ordinaal meetniveau maakt de variabele onderscheidt en rangschikt kenmerken van personen. Deze schaling is gebruikt bij vragen 2, 4, 5 en 7 tot en met 14. Vraag 7 tot en met 14 zijn Likertschaal-achtige vragen. Een interval meetniveau maakt gebruik van onderscheid, ordening en verschillen. Een interval schaling beperkt zich tot de grenzen van de waarden. Bij een ratio meetniveau hebben elementen een gelijke verhouding. Deze schalingen staan in SPSS onder de verzamelnaam ´Scale´. Deze schaling is gebruikt bij vraag 15. Voor de medewerkers enquête geldt dat vraag 1 en 12 tot en met 16 nominaal geschaald zijn. Vraag 2 en 10 vallen onder scale en vraag 3 tot en met 9 zijn ordinaal geschaald, omdat deze vragen Likertschaal-achtig zijn.

### 4.3.4 Deelvragen

Hieronder staat een toelichting over de wijze waarop de deelvragen bijdragen tot het beantwoorden van de probleemstelling.

**Deelvraag 1: “Welke verwachtingen schetst X?”**

Uit de deskresearch blijkt welke verwachtingen het bedrijf naar buiten brengt. Dit zijn de beloftes die het bedrijf communiceert op de website. Het zoekplan (zie Bijlage L) beschrijft de bronnen die hebben geleid tot het beantwoorden van deze deelvraag. Uit de andere deelvragen moet blijken of de organisatie de beloftes op X waarmaakt.

**Deelvraag 2: “Welke verwachtingen hebben de medewerkers voor de klanten van X?”**

Uit de enquête onder medewerkers moet blijken welke verwachtingen de medewerkers hebben van het bedrijf (zie Bijlage E). Aan de hand van de resultaten van de enquête (kwantitatief onderzoek) blijkt of de verwachtingen van de medewerkers overeenkomen met de geschetste verwachtingen van X. Er is gekozen voor een korte en overzichtelijke enquête van ongeveer vijf minuten, om het zo aantrekkelijk mogelijk te houden voor de respondent. Interviews waren niet aan de orde, aangezien het niet van belang was wat de achterliggende gedachten zijn van de medewerkers. Alle vragen staan uitgewerkt in SPSS. Daar komen de grafieken en tabellen uit voort, waaruit conclusies te trekken zijn.

**Deelvraag 3: “Welke verwachtingen hebben de klanten van X?”**

Uit de enquête onder klanten moet blijken wat de verwachtingen zijn van X. Aan de hand van de resultaten van de enquête blijkt of de verwachtingen van de klanten overeenkomen met de verwachtingen van X. Met name vraag 14 gaat hier dieper op in. Er is gekozen voor een enquête van ongeveer vijf minuten met daaraan een winactie gekoppeld, om het zo aantrekkelijk mogelijk te houden voor de respondent. Het was voor dit onderzoek niet van belang waarom de klant bepaalde verwachtingen heeft, maar of meer respondenten dezelfde verwachtingen hebben. De verwachtingen zijn makkelijk in kaart te brengen en uit de meting volgen algemene conclusies (Verhoeven N. , 2018) . Alle vragen staan uitgewerkt in SPSS. Daar komen de grafieken en tabellen uit voort, waaruit conclusies te trekken zijn. Zie Bijlage D voor de vragen.

**Deelvraag 4: “Wat zijn de ervaringen van de klanten met X?”**

Uit de enquête onder klanten moet blijken wat de ervaringen zijn met X. Aan de hand van het cijfer voor de overeenkomst tussen de verwachtingen en ervaringen én de open vraag die om uitleg vraagt van het gegeven cijfer vindt de beantwoording van deze deelvraag plaats.

Er is gekozen voor een enquête, aangezien dit in percentages een gemakkelijke weergave geeft van meerdere respondenten. Dit is belangrijk, omdat de uitkomsten van het onderzoek representatief moeten zijn voor de hele doelgroep (Verhoeven N. , 2018). Alle vragen staan uitgewerkt in SPSS. Daar komen de grafieken en tabellen uit voort, waaruit conclusies te trekken zijn. Zie Bijlage D voor de vragen.

### 4.3.5 Hypotheses

**Hypothese 1:** *Als X communiceert op de website, dan schept het verwachtingen bij de klanten.*

Aan de hand van de enquête blijkt of het bedrijf de beloftes zo communiceert dat ervaringen met de kwaliteit van de dienstverlening overeenkomen met de verwachtingen, wat leidt tot klanttevredenheid. Dit is terug te leiden naar vraag 9 en 14 aangezien deze vragen verwachtingen tonen die op de site staan. De mate van beantwoording geeft aan of klanten dit dan ook verwachten. De toetsing van deze hypothese is in hoofdstuk 5 toegelicht.

H1: Als X communiceert op de website, dan schept het verwachtingen bij de klanten.

H0: Als X communiceert op de website, dan schept het geen verwachtingen bij de klanten.

**Hypothese 2:** *Als X communiceert op de website, dan heeft het invloed op de waarnemingen van de klant.*

Aan de hand van de enquête verkrijgt het bedrijf inzicht in de waarnemingen van de klanten. Het bedrijf kan met deze inzichten zorgen dat zij klanttevredenheid behalen door de communicatie hierop af te stemmen. Dit is terug te leiden naar vraag 12. De mate van beantwoording geeft aan wat er op de site van X beter kan. De toetsing van deze hypothese is in hoofdstuk 5 toegelicht.

H1: Als X communiceert op de website, dan heeft het invloed op de waarnemingen van de klant.

H0: Als X communiceert op de website, dan heeft het geen invloed op de waarnemingen van de klant.

**Hypothese 3:** *Als een klant (negatieve) ervaring heeft met (producten van) het bedrijf, dan heeft het invloed op de gedragsintenties.*

Aan de hand van de enquête blijkt of klanten negatief gedrag vertonen, tegenover X, als zij problemen ervaren met de service. Door te kijken naar vraag 15 en 16 blijkt of ervaring met X de beantwoording van de andere vragen beïnvloedt. De toetsing van deze hypothese is in hoofdstuk 5 toegelicht.

H1: Als een klant (negatieve) ervaring heeft met (producten van) het bedrijf, dan heeft het invloed op de gedragsintenties.

H0: Als een klant (negatieve) ervaring heeft met (producten van) het bedrijf, dan heeft het geen invloed op de gedragsintenties.

# 5. Resultaten

De resultaten belichten de beloftes die X doet op de website. Deze zijn vergeleken met de verwachtingen van de medewerkers en klanten en tonen een overeenkomst. Waarna er overeenkomst tussen de verwachtingen en ervaringen van de klanten in kaart is gebracht. Verder zijn, aan de hand van de ANOVA en Kendall’s Tau-B toets, de alternatieve hypothesen geaccepteerd.

Deelvraag 1. “Welke verwachtingen schetst X?”

Deze deelvraag is door middel van deskresearch, aan de hand van het zoekplan beantwoord. De verwachtingen die de organisatie met X wil communiceren staan op de website als beloftes (zie Bijlage J, Afbeelding 11 tot en met 14). X belooft dat de klant zelf een bezorgdatum kan kiezen en het product binnen 24 uur kan laten leveren. Ook belooft het bedrijf dat de klant het product dezelfde dag nog in huis heeft, als hij/zij een product vóór 14:00 uur bestelt. X belooft dat een bestelling binnen drie stappen geplaatst is en dat achteraf betalen mogelijk is. Daarnaast belooft het bedrijf een ‘7 dagen versgarantie’ voor de producten.

Deze beloftes schetsen de verwachtingen van de klanten van X. Deze deelvraag is mede beantwoord aan de hand van de situatieschets. Meer toelichting is te vinden in hoofdstuk 2.

Deelvraag 2. “Welke verwachtingen hebben de medewerkers voor de klanten van X?”

**Doeltreffendheid** betreft het gemakkelijk te gebruiken van de site, het goed gestructureerd zijn van de site en een vereiste hebben voor het minimum van informatie dat een klant moet invullen op de site. 88,9% van de medewerkers is het eens tot zeer eens dat alles gemakkelijk te vinden is op de website. 77,8% is het eens tot zeer eens dat het gemakkelijk is om ergens op de website te komen. 88,9% is het eens tot zeer eens dat een bestelling snel geplaatst is op X. Tevens is 77.7% het eens tot zeer eens dat de informatie op X duidelijk en goed te vinden is. Met een lager percentage van 55,6% medewerkers die het eens zijn dat de pagina’s snel laden. 88,9% is het eens dat de site eenvoudig in gebruik is en 66,7% van de medewerkers is het eens tot zeer eens dat men snel kan navigeren op de site. Ook is 77,8% het eens dat de site goed georganiseerd is. Geen enkele stelling is beantwoord met zeer oneens of oneens. De overige percentages zijn toegekend aan noch oneens, noch eens (zie Bijlage J, Tabel 207).

**Werking van de site** betreft het correct technisch functioneren van de site. 66,7% van de medewerkers is het eens dat de website altijd beschikbaar is. Met 66,7% zijn de medewerkers het eens dat de site meteen werkt en niet vastloopt, terwijl 11,1% het oneens is. 44,4% van de medewerkers is het eens dat de site niet blijft haperen nadat de bestelinformatie is ingevoerd, maar 11,1% is het oneens. De overige percentages van de stellingen zijn toegekend aan noch oneens, noch eens (zie Bijlage J, Tabel 208). Het grootste deel van de medewerkers geeft dus aan dat de website naar behoren werkt.

**Vervulling** betreft of de website nakomt wat zij belooft over het bezorgen en de productvoorraad. Met 88,9% is merendeel van de medewerkers het eens tot zeer eens dat X bestellingen levert op de afgesproken datum en dat X de bestelling binnen een redelijk tijdsbestek verstuurt. 77,8% is het eens tot zeer eens dat X bestellingen snel levert. 66,7% van de medewerkers is het eens dat X de juiste producten levert. 44,4% van de medewerkers is het oneens dat X de items op voorraad heeft die het bedrijf beweert te hebben, terwijl 44,4% het eens met de stelling. 11,1% is het oneens dat X eerlijk is over het aanbod, terwijl 88,9% het eens is. Daarnaast is 77,8% het eens dat X accurate beloftes over de levering van de producten maakt (zie Bijlage J, Tabel 209). De overige percentages van de stellingen zijn toegekend aan noch oneens, noch eens.

**Privacy** betreft de graad van veiligheid die een klant ervaart, met betrekking tot het juist omgaan van de persoonsgegevens. Alle medewerkers zijn het eens tot zeer eens dat X de informatie van het webwinkelgedrag en de betaalgegevens van de klant beschermt en persoonlijke informatie niet deelt met andere sites (zie Bijlage J, Tabel 210).

**Waarnemingen** zijn de verkregen inzichten van een klant door ervaring. 22,2% van de medewerkers beoordeelt de duidelijkheid van de prijzen van de producten en diensten op de site met een 10. Daarnaast geeft 33,3% een 8, geeft 33,3% een 6 en 11,1% beoordeelt de stelling met en 5. De gebruikersvriendelijkheid van de site krijgt een 10 van 11,1% van de medewerkers. Tevens geeft 11,1% een 9, 22,2% geeft een 8, 44,4% geeft een 7 en 11,1% geeft een 6. De stelling dat X de klant het gevoel geeft de controle te hebben, krijgt echter als hoogste cijfer een 8 van 44,4% van de medewerkers. 11,1% geeft een 7, 22,2% geeft een 6, 11,1% geeft een 5 en nogmaals 11,1% geeft een 4. Als laatste waarneming beoordeelt 11,1% van de medewerkers dat klanten waar krijgen voor hun geld en de moeite met een 9. 22,2% geeft een 8, 33,3% geeft een 7, 22,2% geeft een 6 en 11,1% geeft een 4 (zie Bijlage J, Tabel 211). Merendeel van de medewerkers geeft een 8 per stelling voor de verkregen inzichten door de ervaring. Aan de hand van Berkel et al (2014) is een 8 in te delen in de categorie ‘goed’ (van Berkel et al., 2014).

**Loyaliteit** betreft het trouw zijn aan een bedrijf. 88,9% van de medewerkers denkt dat het waarschijnlijk is dat de klant positieve dingen over X aan andere mensen vertelt en de website aanbeveelt als iemand om advies vraagt. 77,8% van de medewerkers vindt het waarschijnlijk dat de klant vrienden en anderen aanmoedigt om te bestellen bij X. Alle medewerkers vinden het waarschijnlijk dat de klant de site beschouwt als eerste keuze voor toekomstige bestellingen en dat de klant van plan is nogmaals te bestellen op de site (zie Bijlage J, Tabel 212). De overige percentages van de stellingen zijn toegekend aan noch oneens, noch eens.

**Verwachtingen** is de vergelijking tussen wat een klant vindt dat een bedrijf moet aanbieden en wat een bedrijf daadwerkelijk aanbiedt. 55,6% van de medewerkers geeft aan dat dezelfde dag bezorgen belangrijk is en 44,4% vindt het zeer belangrijk. 33,3% vindt het belangrijk dat X een ‘7 dagen versgarantie’ biedt en 66,7% vind het zeer belangrijk. 22,2% van de medewerkers vindt dat het bestelde product overeen moet komen met de afbeelding en 77,8% vindt het zeer belangrijk. 33,3% van de medewerkers vindt het belangrijk dat de klant zelf een bezorgtijd kan kiezen en 66,7% vindt het zeer belangrijk. Tevens geeft 66,7% aan dat het belangrijk is dat de klantenservice de bestelling van de klant kan inzien, aanpassen of annuleren. 33,3% vindt dit zeer belangrijk. 44,4% vindt het belangrijk dat klanten zelf de bestelling kunnen inzien, aanpassen of annuleren binnen een vastgesteld tijdsbestek en 55,6% vindt dit zeer belangrijk. 66,7% vindt het belangrijk dat de klantenservice bereikbaar is via de telefoon en 33,3% vindt dit zeer belangrijk. 44,4% vindt het belangrijk dat de klantenservice online bereikbaar is en 55,6% vindt dit zeer belangrijk (zie Bijlage J, Tabel 213). De overige percentages van de stellingen zijn toegekend aan noch oneens, noch eens.

Deelvraag 3. “Welke verwachtingen hebben de klanten van X?”

**Doeltreffendheid** betreft dat de site makkelijk te gebruiken is, goed gestructureerd is en een vereiste heeft voor het minimum van informatie dat een klant moet invullen. Uit de enquêtevragen is gebleken welke verwachtingen de klanten van X hebben. 98,1% van de klanten is het eens tot zeer eens dat alles gemakkelijk te vinden is op de website. 98,3% is het eens tot zeer eens dat het gemakkelijk is om ergens op de website te komen. 88,9% is het eens tot zeer eens dat een bestelling snel geplaatst is op X. Tevens is 97.7% het eens tot zeer eens dat de informatie op X duidelijk en goed te vinden is. 92,4% van de klanten is het eens tot zeer eens dat de pagina’s snel laden. 96,4% is het eens tot zeer eens dat de site eenvoudig in gebruik is en 93,3% van de klanten is het eens tot zeer eens dat men snel kan navigeren op de site. Ook is 94,6% het eens dat de site goed georganiseerd is (zie Bijlage J, Tabel 215).

**Werking van de site** betreft het correct technisch functioneren van de site. 93,1% van de klanten is het eens tot zeer eens dat de website altijd beschikbaar is. Met 95,1% zijn de klanten het eens tot zeer eens dat de site meteen werkt en 90,6% vindt dat de site niet vastloopt. 90,8% van de klanten is het eens tot zeer eens dat de site niet blijft haperen nadat de bestelinformatie is ingevoerd (zie Bijlage J, Tabel 216).

**Vervulling** betreft of de website nakomt wat zij belooft over het bezorgen en de productvoorraad. Met 97,8% zijn de klanten het eens tot zeer eens dat X bestellingen levert op de afgesproken datum. Met 96,8% geven zij aan dat X de bestelling binnen een redelijk tijdsbestek verstuurt. 95,3% is het eens tot zeer eens dat X bestellingen snel levert. 91,2% van de klanten is het eens dat X de juiste producten levert. 85,4% is het eens tot zeer eens dat het bedrijf de items op voorraad heeft die het beweert te hebben. 88,6% is het eens tot zeer eens dat X eerlijk is over het aanbod. Daarnaast is 91,8% het eens dat X accurate beloftes over de levering van de producten maakt (zie Bijlage J, Tabel 217).

**Privacy** betreft de graad van veiligheid die een klant ervaart, met betrekking tot het juist omgaan van de persoonsgegevens. 57% van de klanten is het eens tot zeer eens dat X de informatie over het webwinkelgedrag van de klant beschermt en 41,9% geeft aan het hier noch oneens, noch eens mee is. 94.6% van de klanten is het eens tot zeer eens dat X de persoonlijke informatie niet met andere sites deelt. 63,7% van de klanten is het eens tot zeer eens dat X de informatie over de betaalgegevens beschermt. 35.6% geeft aan het hiermee noch oneens, noch eens te zijn (zie Bijlage J, Tabel 218).

**Waarnemingen** zijn de verkregen inzichten van een klant door ervaring. De klanten vinden de duidelijkheid van de prijzen en diensten op de site duidelijk. 93,1% geeft namelijk een cijfer tussen de 8 en de 10. De klanten vinden de site gebruikersvriendelijk. 98,3% geeft namelijk een cijfer tussen de 8 en 10. Daarnaast geeft X de klanten het gevoel de controle te hebben. 97,7% geeft namelijk een cijfer tussen de 8 en de 10. Tevens geeft 96,3%, met een cijfer tussen de 8 en de 10, aan dat X waar voor de moeite en het geld geeft (zie Bijlage J, Tabel 218). Van Berkel et al (2014) deelt een 8 in als ‘goed’, een 9 als ‘zeer goed’ en een 10 als ‘uitstekend’ (van Berkel et al., 2014).

**Loyaliteit** betreft het trouw zijn aan een bedrijf. 88,9% van de klanten geeft aan dat het waarschijnlijk is dat zij positieve dingen over X aan andere mensen vertelt. 88,9% geeft aan dat het waarschijnlijk is dat zij de website aanbevelen als iemand om advies vraagt. 77,8% van de klanten geeft aan dat het waarschijnlijk is dat zij vrienden en anderen aanmoedigen om te bestellen bij X. Alle klanten geven aan dat het waarschijnlijk is dat zij de site beschouwen als eerste keuze voor toekomstige bestellingen. Daarnaast geven alle klanten aan dat zij van plan zijn om nogmaals te bestellen op de site (zie Bijlage J, Tabel 219).

Verwachtingen is de vergelijking tussen wat een klant vindt dat een bedrijf moet aanbieden en wat een bedrijf daadwerkelijk aanbiedt Zo geeft 43,9% aan dat dezelfde dag bezorging belangrijk is en 34,8% vindt het zeer belangrijk. Dat X een ‘7 dagen versgarantie’ biedt is zeer belangrijk bewezen met 77,6% en 21,4% vindt het belangrijk. 63,9% vindt het zeer belangrijk dat het bestelde product overeenkomt met de afbeelding en 28,6% vindt dit belangrijk. Daarnaast vindt 53,9% het zeer belangrijk en 37,4% vindt het belangrijk om een bezorgtijd te kunnen kiezen (zie Bijlage J, Tabel 220).

Met betrekking tot klantenservice vindt 43,0% het belangrijk en 39,7% vindt het zeer belangrijk dat de klantenservice de bestelling kan inzien, aanpassen of annuleren. 46,6% van de klanten vindt het zeer belangrijk en 42,0% vindt het belangrijk om zelf de bestelling in te zien, aan te passen of te annuleren binnen een vastgesteld tijdsbestek. Daarnaast vindt 49,3% het zeer belangrijk en 39,8% vindt het belangrijk dat de klantenservice telefonisch bereikbaar is. Tevens vindt 42,0% het belangrijk en 41,0% vindt het zeer belangrijk dat de klantenservice online bereikbaar is (zie Bijlage J, Tabel 221).

Deelvraag 4. “Wat zijn de ervaringen van de klanten met X?”

Deze deelvraag is beantwoord door twee enquêtevragen: "Geef in een cijfer aan in hoeverre uw verwachtingen van X.nl overeenkwamen met uw ervaringen" en "Kunt u aangeven waarom u dit cijfer heeft gegeven:". Door het cijfer voor de overeenkomst tussen de verwachtingen en ervaringen en de openvraag naast elkaar te zetten geeft dit een beeld van de ervaringen van de klanten van X. De betekenis van de cijfers 1-10 zijn gegeven aan de van de theorie van Van Berkel (2014). 38,0% van de klanten geeft met een 10 aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen uitstekend is. 32,9% geeft een 9, dit geeft aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen zeer goed is. 20,8% van de klanten geeft met een 8 aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen goed is. 3,9% geeft met een 7 aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen ruim voldoende is. 1,5% geeft met een 6 aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen voldoende is.

1,1% geeft een 5, dit geeft aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen bijna voldoende is. 0,2% geeft met een 4 aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen onvoldoende is. Eveneens geeft 0,2% een 3, dit geeft aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen matig is. 0,8% geeft een 2, dit geeft aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen slecht is. 0,5% geeft een 1, dit geeft aan dat de overeenkomst van de verwachtingen met de ervaringen zeer slecht is (van Berkel et al., 2014).

De opmerkingen ter uitleg van het gegeven cijfer (zie Bijlage F, Tabel 13) zijn verwerkt in een tekstwolk (zie Bijlage J, Afbeelding 16). Uit deze opmerkingen komt dat producten vaak anders blijken dan afgebeeld en dat ze vaak kleiner uitvallen waardoor de klanten de producten als duur bestempelen. Verder willen klanten graag een bezorgtijd kunnen kiezen en meerdere producten in één keer kunnen bestellen. Daarnaast zouden ze ook graag een eigen product willen samenstellen. Afgezien van deze punten, zijn de klanten over het algemeen redelijk tevreden (zie Bijlage J, Tabel 223).

Hypothese 1. “Als X communiceert op de website, dan schept het verwachtingen bij de klanten.”

De beloftes die op de website van X gecommuniceerd staan, zijn in hoofdstuk 2 uitgebreid beschreven. In dit hoofdstuk onder deelvraag 1: “Welke verwachtingen schetst X?” staat een korte samenvatting. Het antwoord op deelvraag 1 is benodigd om deze hypothese te kunnen toetsen, aangezien in kaart gebracht moet zijn wat er dan precies voor communicatie plaatsvindt.

De communicatie van X gaat middels de eerdergenoemde beloftes, ook wel de door X geschetste verwachtingen. In de enquêtes zijn een aantal stellingen opgenomen die deze verwachtingen vertegenwoordigen. Deze stellingen zijn middels de ANOVA-toets afgezet tegen de cijfers die de klanten geven voor het overeenkomen van de verwachtingen en ervaringen (zie Bijlage J, Tabel 224). Hiermee is het verschil getoetst tussen de verwachtingen van de klanten en de door X geschetste verwachtingen. Dit geeft een significantie aan van 0,000 (3,2018E-12), er is dus een significant verschil (p<5%). Deze toets zorgt voor de acceptatie van H1 (Als X communiceert op de website, dan schept het verwachtingen bij de klanten.) en verwerpt de nulhypothese.

Hypothese 2: Als X communiceert op de website, dan heeft het invloed op de waarnemingen van de klant.

De beloftes die op de website van X gecommuniceerd staan, zijn in hoofdstuk 2 uitgebreid beschreven. In dit hoofdstuk onder deelvraag 1: “Welke verwachtingen schetst X?” staat een korte samenvatting. Het antwoord op deelvraag 1 is benodigd om deze hypothese te kunnen toetsen, aangezien in kaart gebracht moet zijn wat er dan precies voor communicatie plaatsvindt.

De communicatie van X gaat middels de eerdergenoemde beloftes, ook wel de door X geschetste verwachtingen. In de enquêtes zijn een aantal stellingen opgenomen die deze waarnemingen vertegenwoordigen. Deze stellingen zijn middels de ANOVA-toets afgezet tegen de cijfers die de klanten geven voor het overeenkomen van de verwachtingen en ervaringen (zie Bijlage J, Tabel 225). Hiermee is het verschil getoetst tussen de waarnemingen van de klanten en de door X geschetste verwachtingen. Dit geeft een significantie aan van 0,000 (1,061E-66), er is dus een significant verschil (p<5%). Deze toets zorgt voor de acceptatie van H1 (Als X communiceert op de website, dan heeft het invloed op de waarnemingen van de klant.) en verwerpt de nulhypothese.

Hypothese 3: Als een klant (negatieve) ervaring heeft met (producten van) het bedrijf, dan heeft het invloed op de gedragsintenties.

Door de loyaliteit stellingen af te zetten tegen het cijfer dat de klant geeft aan de verwachtingen en ervaringen, vindt de toetsing van deze hypothese plaats. Het is voor deze hypothese dus van belang om de samenhang te toetsen aan de hand van Kendall’s Tau-b toets voor correlatie. Dit geeft een correlatie van 0,490 en een significantie van 0,000 (1,005E-70) (zie Bijlage J, Tabel 226). Dit betekent dat er sprake is van een lage correlatie, maar wel een significant verschil. Dit betekent dat de kans op toeval klein is. Dit leidt tot de acceptatie van de alternatieve hypothese en verwerpt de nulhypothese.

# 6. Conclusies

Naar aanleiding van het onderzoek zijn een aantal conclusie te trekken. Onder andere moet de organisatie de voorraad van X beter in de gaten houden, eerlijker zijn over het aanbod, beter communiceren over de bescherming van persoonsgegevens, de bezorging verbeteren en zorgen dat klanten de producten krijgen die zij bestellen. Tevens is geconcludeerd dat de klanten van X loyaal zijn.

Deelvraag 1.

De verwachtingen die X schetst zijn de beloftes die de organisatie op de website communiceert. X belooft dat de klant zelf een bezorgdatum kan kiezen en het product binnen 24 uur kan laten leveren. Ook belooft het bedrijf dat de klant het product dezelfde dag nog in huis heeft, als hij/zij een product vóór 14:00 uur bestelt. X belooft dat een bestelling binnen drie stappen geplaatst is en dat achteraf betalen mogelijk is. Daarnaast belooft het bedrijf een ‘7 dagen versgarantie’ voor de producten.

Deelvraag 2.

Op basis van de resultaten van de medewerkers enquête, verwachten de medewerkers dat het voor de klanten gemakkelijk is om alles te vinden op de website en dat het gemakkelijk is om op de website te komen. Tevens verwachten de medewerkers dat alle informatie op de website duidelijk is en goed te vinden is voor de klant. Iets meer dan de helft van de medewerkers denkt dat de pagina’s snel laden voor de klant. Daarnaast vindt het merendeel van de medewerkers dat de site eenvoudig te gebruiken is, dat men snel kan navigeren op de site en dat de site goed georganiseerd is. Hieruit valt te concluderen dat de doeltreffendheid van de website prima is en dat het bedrijf niks hoeft te veranderen om overeen te komen met de klant.

De medewerkers verwachten dat de website altijd beschikbaar is voor de klant, meteen werkt en niet vastloopt. Toch geven de medewerkers aan dat de site wel eens hapert na het invoeren van de bestelinformatie. Hieruit valt te concluderen dat de organisatie voor de werking van de site moet kijken hoe het kan dat de site toch wel eens hapert bij het invoeren van de bestelinformatie. Dit kan namelijk een reden zijn dat klanten het bedrijf berichten, een verbetering hiervan zorgt dat het bedrijf de verwachtingen van de klanten tegemoetkomt.

De medewerkers verwachten dat de organisatie voor X de juiste bestellingen binnen een redelijk tijdsbestek, maar snel verstuurt en op de afgesproken datum levert. Of het bedrijf alles op voorraad heeft, dat het beweert te hebben is twijfelachtig, omdat hetzelfde percentage aan medewerkers het wel vindt als de medewerkers die dat niet vinden. Wel zijn ze het allemaal eens dat het bedrijf eerlijk is over het aanbod en accurate beloftes maakt over de levering van de producten. Hieruit valt te concluderen dat het bedrijf voor de vervulling moet kijken naar de voorraad indicatie, om te zorgen dat het alle producten kan leveren en de verwachtingen van de klant tegemoetkomt. De medewerkers zijn het er unaniem over eens dat het bedrijf, tijdens en na een bestelling, de gegevens van de klant beschermt. Hieruit valt te concluderen dat de medewerkers vinden dat het bedrijf de privacy van de klant goed beschermt.

De medewerkers beoordelen de ervaringen met betrekking tot de prijzen, gebruikersvriendelijkheid, de controle, het geld en de moeite met een 8. Hieruit is te concluderen dat de waarnemingen van de klant, volgens de medewerkers goed zijn. Deze waarnemingen leiden ertoe dat de medewerkers verwachten dat de klanten loyaal zijn aan het bedrijf. Dat de medewerkers de ervaringen met een 8 beoordelen, heeft ook te maken met dat zij denken dat de verwachtingen die X schetst met de beloftes overeenkomen.

Deelvraag 3.

De klanten kunnen gemakkelijk alles vinden op de website en vinden het makkelijk om op de website te komen. Tevens vinden de klanten dat alle informatie op de website duidelijk is en goed te vinden is. De klanten vinden dat de pagina’s snel laden en dat de site eenvoudig in gebruik is. Ook kunnen zij snel kan navigeren op de site en vinden zij dat de site goed georganiseerd is. Hieruit valt te concluderen dat de doeltreffendheid van de website prima is en dat het bedrijf niks hoeft te veranderen om overeen te komen met de klant.

Ook de werking van de site ervaart men goed. Zo is de website volgens de klant altijd beschikbaar, werkt de site meteen, loopt de site niet vast en hapert deze niet bij het invoeren van de bestelinformatie. Daarnaast vindt de klant dat de organisatie de bestellingen van X op de afgesproken datum levert en dat het bedrijf de bestelling ook binnen een redelijk tijdsbestek verstuurt. Ze vinden dat X de juiste producten snel levert. Er ligt een klein verbeterpunt bij de voorraad van de producten en het aanbod aangezien de percentages hiervan lager liggen dan van de andere stellingen. Daarentegen vinden de klanten dat X accuraat is in de beloftes over de levering van de producten. De vervulling van X zou dus op twee punten nog beter kunnen.

Op het vlak van privacy kan de organisatie nog een aantal dingen verbeteren voor X. Zo is iets meer dan de helft van de klanten overtuigt dat X de informatie beschermt. Het overgrote deel van de klanten denkt dat het bedrijf geen informatie deelt met andere sites. Daarnaast is iets meer dan de helft overtuigt dat het bedrijf de betaalgegevens beschermt. Hieruit is te concluderen dat X beter zou moeten communiceren over hoe het bedrijf met de gegevens van de klant om gaat, om de verwachtingen van de klant overeen te laten komen.

Merendeel van de klanten geven de waarnemingen een cijfer tussen de 8 en de 10. Dit betekent dat de ervaringen van de klanten als goed tot uitstekend te bestempelen zijn. Deze ervaringen leiden ertoe dat de klanten loyaal zijn aan het bedrijf. 100% van de klanten geeft aan dat hij/zij van plan is om nogmaals te bestellen op de site. Hieruit valt te concluderen dat de klant loyaal blijft en dat de organisatie niet hoeft te vrezen voor een verlies aan klanten van X, als ervaringen van deze klanten goed blijven,.

De verwachtingen die X schetst met de beloftes komen overeen met wat de klant van het bedrijf verwacht. Daarnaast geeft de klant aan dat de nog niet bestaande beloftes ook gewenst zijn. Zo wil 91% graag zelf een bezorgtijd kunnen kiezen en 88,6% wil graag zelf bestellingen kunnen inzien, aanpassen of annuleren binnen een vastgesteld tijdsbestek. Hieruit is te concluderen dat de huidige beloftes naar wens zijn en de verwachtingen overeenkomen, maar dat er ook vraag is naar andere beloftes.

Deelvraag 4.

De overeenkomst tussen de verwachtingen en de ervaringen van de klanten beoordeelt het merendeel van de klanten met een 10. Met de opmerkingen ernaast valt op, dat het woord ‘uitstekend’ niet volledig passend is. Zo geven klanten aan dat producten anders en kleiner zijn dan op de afbeelding, terwijl 91,2% van de klanten bij eerdere vragen van de enquête aangaf dat X de juiste producten levert. Daarnaast geven klanten aan dat de bezorging vaak te laat is en ook dit spreekt de accuraatheid van de levering en de snelle levering tegen. Ook geven klanten aan dat zij producten en de bezorgkosten vaak duur vinden voor wat zij krijgen, dit spreekt tevens het cijfer tussen de 8 en de 10 tegen voor de stelling dat X waar voor de moeite en het geld geeft.

Afgezien van deze punten zijn de klanten over het algemeen tevreden met de producten en service van X. Als verbetering zouden klanten graag een tijd van bezorging willen kiezen. Ook zouden zij meerdere producten in één keer willen bestellen. Daarnaast zien ze ook graag een optie om zelf producten te kunnen samenstellen. Hieruit valt te concluderen dat klanten van X tevreden zijn, maar dat er wel ruimte is voor verandering en verbetering om meer overeen te komen.

Hypothese 1.

Door middel van de ANOVA-toets is het verschil getoetst tussen de verwachtingen van de klant en de door X geschetste verwachtingen. Deze toets heeft een significant verschil aangetoond, wat betekent dat de organisatie verwachtingen schept bij de klanten, als het bedrijf communiceert op de website van X. Het is dus voor de organisatie belangrijk dat zij kijken naar wat klanten willen en verwachten en dit om te zetten naar beloftes die zij waar kunnen maken. Dit komt overeen met de voorspellende waarden van de theorie met betrekking tot significantie.

Hypothese 2.

Met behulp van de ANOVA-toets is het verschil getoetst tussen de waarnemingen en de door de X geschetste verwachtingen. Deze toets heeft een significant verschil aangetoond. Dit betekent dat het invloed heeft op de waarnemingen van de klant, als de organisatie communiceert op de website van X. Het is voor het bedrijf dus belangrijk dat zij de beloftes die zij op de website communiceren laten overeenkomen met de ervaringen, zodat de klanten tevreden blijven. Dit komt overeen met de voorspellende waarden van de theorie met betrekking tot significantie.

Hypothese 3.

Middels de Kendall’s Tau-b toets voor correlatie, is de samenhang getoetst tussen loyaliteit en verwachtingen en ervaringen van klanten. Alhoewel er sprake is van een lage correlatie, dus een lage mate van samenhang, is er wel een significant verschil. De kans op toeval is in dit geval klein. Dit betekent dat de ervaring van een klant met (producten van) een bedrijf invloed heeft op de gedragsintenties. Dit betekent dat de servicekwaliteit invloed heeft op de ervaring van de klant en dat de loyaliteit aan een bedrijf hierop inspeelt. Het is voor de organisatie dus belangrijk om de servicekwaliteit van X zo te vormen dat dit een positieve invloed heeft op de klant, zodat de loyaliteit aan het bedrijf behouden blijft. Dit komt overeen met de voorspellende waarden van de theorie met betrekking tot correlatie.

# 7. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen die aan de hand van de resultaten en de conclusies antwoord geven op de probleemstelling en de doelstelling. Het is aan te bevelen om vaker de mening van de klant te vragen door middel van een klantenpanel of een kleine enquête in een e-mail en hier ook mee aan de slag te gaan. Daarnaast is het aan te bevelen om een strengere controle op de Leveranciers uit te voeren om de kwaliteit te leveren die de organisatie met X belooft. Ook is het aan te bevelen om klanten een eigen product te laten samenstellen, om het aantal berichten over niet overeenkomende producten te verminderen.

Verbeteringen

Uit het onderzoek is gebleken dat de verwachtingen, die de organisatie op de website schetst voor de klanten, invloed hebben op de verwachtingen en ervaringen van de klanten. Om te zorgen dat de verwachtingen van de klanten overeenkomen met de door X geschetste verwachtingen is het belangrijk om na te gaan wat de klanten verwachten.

Uit het onderzoek is gebleken dat klanten veel ideeën en verbeterpunten hebben. Ze zien graag verbetering in kwaliteit en bezorging. Er is veel vraag naar het zelf kiezen van bezorgtijden en het ver vooruit kunnen bestellen. Daarnaast willen klanten graag meerdere producten in één bestelling kunnen plaatsen.

Probleemstelling

*“Hoe kan de organisatie de verwachtingen van de klanten met betrekking tot X tegemoetkomen?”*

Het is voor het bedrijf aan te bevelen om vaker inzicht te krijgen in de verwachtingen door in gesprek te gaan met de klanten. Dit zorgt er namelijk voor dat de organisatie altijd inzicht heeft in de verwachtingen met betrekking tot X en hierop kan inspelen om de klanten tegemoet te komen. Het is aan te bevelen om een klantenpanel op te richten. Hiermee wint het bedrijf de meningen van de klanten in en vergaart het ideeën. Daarnaast is het platform uitstekend om nieuwe ideeën van het bedrijf uit te wisselen en te testen. Het is aan te raden om dit meerdere malen per jaar te doen om het overzicht te blijven houden en snel in te kunnen spelen op aandachtspunten.

Tevens zou de organisatie een aantal dagen na ontvangst van een product een enquête kunnen mailen vanuit X, om bijvoorbeeld terugkerende problemen te herkennen zoals kwaliteitsproblemen. Het is dan ook aan te raden deze mail zeven dagen na de bezorging te sturen, aangezien zij een ‘7 dagen versgarantie’ beloven. Het is aan te bevelen er een kleine enquête van te maken, zodat het weinig tijd kost. Daarnaast is het van belang om goede vragen te stellen, zodat de klant zich hierin herkent en bereid is om te antwoorden. Het gaat hier om een enquête en niet om een review aangezien dan het overzicht beter te behouden is door aantallen te tellen.

Door deze twee middelen in te zetten is er meer interactie met de klant en kan het bedrijf snel inspelen op aandachtspunten. Dit zorgt ervoor dat de organisatie de geschetste verwachtingen voor X snel kan bijstellen, om klanttevredenheid te behouden en het aantal berichten terug te dringen. Hiermee komen ze de verwachtingen van de klant tegemoet.

Tevens is het aan te bevelen om de voorraad beter bij te houden. Zowel de medewerkers als de klanten geven aan dat de voorraad aanduiding beter kan. Het is aan te raden voor de organisatie, om een voorraadsysteem voor de Leveranciers op te zetten. Zo kunnen de Leveranciers makkelijk doorgeven of zij nog voorraad hebben van bepaalde product. Dit systeem moet het bedrijf koppelen aan het bestelproces, zodat een bestelling van een product niet bij een Leverancier terecht komt die deze product niet op voorraad heeft. Mochten alle Leveranciers een bepaald soort product niet hebben, dan moet de organisatie dit op de site aangeven. Zodoende teleurstelling te voorkomen en het aantal berichten terug te dringen.

Doelstelling

*"Inzicht geven in de verwachtingen en ervaringen van de klanten met betrekking tot X, teneinde een vermindering in berichten te realiseren*”

Over het algemeen bleek uit de enquêtevragen dat klanten tevreden tot zeer tevreden zijn met X, maar de open vragen spreken de eerdere antwoorden toch tegen. Zo geven klanten aan dat producten toch kleiner en anders lijken dan afgebeeld. Daarnaast vinden ze de producten vaak duur voor de prijs/kwaliteit verhouding. Daarom is het aan te bevelen om het aantal product dat in het product zitten te vermelden, zodat er geen verwarring ontstaat over de grootte van een product. Zodoende teleurstellingen te voorkomen. Dit moet er ook toe leiden dat klanten minder berichten gaan sturen over producten die niet naar wens zijn, aangezien op de website dan duidelijk gecommuniceerd is wat de klant kan verwachten van het product.

Daarnaast is het aan te bevelen om de Leveranciers strenger te controleren op de producten die zij leveren. Door mystery shoppers door het hele land in te zetten om Leveranciers te controleren op kwaliteit en service, gaat de organisatie aan de hand van die resultaten in gesprek met de Leveranciers. Dit moet ervoor zorgen dat de Leveranciers verbeteringen aanbrengen. Uiteindelijk moet de organisatie opnieuw een controle laten uitvoeren door een mystery shopper, om te kijken of de Leverancier zichzelf heeft verbeterd. Mocht het dan nog niet in orde zijn, dan is het aan te bevelen om banden te breken met de Leverancier. Aangezien de organisatie afhankelijk is van de Leveranciers en zij hiermee klanten verliezen als er (vaak) iets fout gaat. Dit moet zorgen voor een vermindering in berichten van de klant en een vermindering in berichten naar de Leverancier.

Tevens is het aan te bevelen om twee opties in het bestelproces te voegen. De eerste optie geeft klanten meer bezorgopties. Op dit moment kunnen de klanten tijdens het bestellen alleen een dag kiezen en geen tijd. De klanten zouden graag een optie zien om een bezorgtijd te kiezen, zodat zij bijvoorbeeld niet de hele dag hoeven thuis te blijven om te wachten op de bestelling. Het is daarom aan te bevelen om bezorgopties in tijdvakken te geven. Bijvoorbeeld ochtend, middag of namiddag. Tevens moet de optie voor de gehele dag blijven. Voor de drie tijdvakken rekent de organisatie dan extra kosten. Dit moet ervoor zorgen dat het aantal berichten over de bezorging vermindert. Wel moet de organisatie strenge regels opstellen naar de Leverancier, om de bezorging in deze tijdvakken na te leven. Eventueel is het aan te raden om een bezorgdienst in te zetten, zodat de Leveranciers dit niet zelf hoeven te regelen.

De tweede optie om toe te voegen aan het bestelproces is het bestellen van meerdere producten in één bestelling. Op dit moment kunnen klanten maar één soort product per keer bestellen. Hierdoor moeten zij bij meerdere producten elke keer een aparte bestelling plaatsen. Hier zien zij graag verandering in komen. Als de organisatie dit toevoegt, dan komt dit tegemoet met de verwachtingen die de klanten van X hebben.

Klanten zien ook graag een optie om zelf een product samen te stellen. Het is aan te bevelen om een configurator in de site te bouwen. In deze configurator kunnen klanten zelf meerdere soorten product kiezen waarvan de Leverancier een product maakt. De klant is dan niet afhankelijk van het aanbod op de site. Zo kan een klant naar wens een product bestellen en mag het product niet afwijken, waardoor er minder berichten binnen komen over afwijkende producten. Hierbij is het aan te bevelen dat de klant deze producten alleen een minimaal aantal dagen van tevoren kan bestellen, zodat de Leverancier de tijd heeft om deze product te regelen. Mochten bepaalde product onverhoopt niet beschikbaar zijn dan krijgt de klant een optie om andere product uit te zoeken.

Privacy

Uit het onderzoek is ook gebleken dat de organisatie op X niet duidelijk communiceert over het beschermen van de persoonsgegevens. Volgens de medewerkers zit dit goed, maar de klanten hebben hier geen duidelijk antwoord op. Het is daarom aan te bevelen dat de organisatie beter gaat communiceren over hoe het bedrijf, met betrekking tot X, met gegevens van de klant omgaat. Het is aan te bevelen om dit in het bestelproces, bij de persoonsinformatie aan te geven. Zo weet de klant tijdens het invoeren van zijn gegevens, dat deze in goede handen zijn bij de organisatie. Daarnaast is het aan te bevelen om dit tevens op de homepagina te plaatsen, zodat de klanten dit direct zien als zij op de website komen. Hierdoor zijn ze al geïnformeerd voordat ze een bestelling plaatsen.

# 8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het ‘Continuous Improvement’ model van Deming (1984). Als communicatiemiddelen zijn een verbetering in productteksten opgesteld en een configurator ontworpen. Totale kosten van implementatie bedragen 17840,94 euro. Totale (geschatte) bespaarde kosten bedragen 19,95 euro per klachtenafhandeling van producten die niet naar wens bleken.

Implementatiemodel

Om de servicekwaliteit van X te verbeteren en de verwachtingen van de klant tegemoet te komen, maakt dit onderzoek gebruik van het ‘Continuous Imrovement’ model van Deming (1984). Het model, beschreven in een boek van Orsini (2013), is voortgekomen uit de theorie van zijn collega Shewhart en bestaat uit dezelfde vier stappen: Plan, Do, Check en Act (hierna PDCA). Volgens Deming is herhaling fundamenteel voor dit model. Zo is het een continue lus van de PDCA stappen. Om het model succesvol uit te voeren is het onder andere belangrijk om altijd een doel te hebben, liever te voorkomen dan te genezen en angst buitenspel te zetten (Orsini, 2013).

Plan

Uit het onderzoek is gebleken dat klanten vaak nog meer verwachtingen hebben dan de organisatie met X biedt. Om te zorgen dat de organisatie, met betrekking tot X, tegemoetkomt met de verwachtingen van de klant en daardoor het aantal berichten vermindert, moet het bedrijf een aantal aanpassingen doen. Deze aanpassingen zorgen ervoor dat de klantenservice minder producten hoeft te vergoeden. Dit bespaart rond de 19,95 euro per product. Om de verwachtingen van de klanten te realiseren moet de organisatie op X bij de producten aangeven hoeveel product erin zitten. Zo schept de organisatie voor de klanten een beeld van hoe groot een standaard, groot of XL-product is. Zodoende kan een klant niet zelf oordelen of er ‘genoeg’ product in het product zitten en hoeft de klantenservice minder producten te vergoeden. In afbeelding 1 staat de (fictieve) productinformatie afgebeeld.

Afbeelding is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Afbeelding 1 Producttekst

Om deze verwachtingen nog beter bij te stellen moet er een configurator op de website komen, waarbij klanten zelf hun product kunnen samenstellen. Dit moet een gevoel creëren alsof een klant in een fysieke productwinkel is om een eigen product samen te stellen. Klanten kunnen deze producten vanaf vier dagen van tevoren bestellen, zodat de Leverancier de kans krijgt om alle product te regelen. In het eerste jaar van deze configurator, kan de klant kiezen voor twaalf product van zes veel voorkomende soorten product. Bijvoorbeeld: x, x, x, x, x en x. Ook is er keuze uit meerdere kleuren en is er een optie (tegen betaling) om het zogeheten ‘x’ toe te voegen dat een product opvult. Er is voor gekozen om klein te beginnen, zodat na een jaar een evaluatie kan plaatsvinden om te kijken of het bedrijf hiermee verder wil gaan.

Als het product is samengesteld krijgt de klant, zoals bij een normale bestelling, de keuze om een kaartje en een extra toe te voegen. Het zelf samenstellen van producten moet voorkomen dat klanten teleurgesteld zijn bij het ontvangen van een product. Zo krijgt een klant precies wat hij/zij besteld heeft. Dit moet ervoor zorgen dat er minder berichten binnen komen over producten die niet naar wens zijn. Om de configurator onder de aandacht te brengen, plaatst de organisatie een bericht op de Facebookpagina van X. Het eerste jaar moet de configurator een groei in bestellingen opleveren en een daling in het aantal berichten dat de klantenservice binnenkrijgt. Als de configurator een succes blijkt, dan vindt een uitbreiding in het assortiment plaats. Als de Leveranciers er dan inmiddels aan gewend zijn, dan kan de minimale bestelperiode ook naar minder dagen. In afbeelding 2 staat de configurator afgebeeld.

Afbeelding is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Afbeelding 2 Configurator

Het aanpassen van de productteksten en het plaatsen van de configurator op de website moet dus leiden tot minder berichten over producten die niet overeenkomen met wat een klant verwacht.

Om de kwaliteit van de producten te waarborgen en dus het aantal berichten over versgarantie terug te dringen, moet de organisatie bekijken waar de producten met een slechte(re) kwaliteit vandaan komen. Dit laat de organisatie doen door zogeheten mystery shoppers. De organisatie huurt een bedrijf in, dat gespecialiseerd is in deze dienst. Het bedrijf zet mystery shoppers in door het hele land. Deze mensen bestellen in een jaar tijd bij alle 500 Leveranciers een product.

Do

De organisatie laat de teksten bij de producten aanpassen door de marketingmedewerkster, aangezien zij de schrijfstijl van X bewaakt. Eventueel kan zij ook een tekst opstellen die de medewerkster van productbeheer bij de producten plaatst. Voordat de marketingmedewerkster de tekst kan maken, moet productbeheer eerst de globale afmetingen van een standaard, groot en XL-product opvragen. Ook moet zij opvragen hoeveel product er in deze producten zitten. Het maken van de tekst is ongeveer vijftien minuten werk, voor de marketingmedewerkster. Het opvragen van de gegevens en het plaatsen van de teksten, gaat de productbeheer medewerkster ongeveer zeven uur werk kosten. In Bijlage K, Tabel 227 staan de indicatieve uren en fictieve bedragen.

De configurator laat X door een eigen medewerker van ICT maken. De accountmanagers lichten middels een aantal bijeenkomsten de Leveranciers in en gaan in gesprek met de Leveranciers die hier vragen over hebben of die het niet zien zitten. Als een groot deel van de Leveranciers akkoord gaat, dan kan de medewerker van ICT de configurator gaan maken. Als de configurator gemaakt is, moet de medewerker deze eerst in een testomgeving plaatsen waar een aantal klanten een uitnodiging voor krijgt. Als alles naar verwachting verloopt, dan plaatst X de configurator op de site. Het inlichten van de Leveranciers zal ongeveer 50 uur kosten, voor de accountmanager. Hierbij zit het opstellen van een informerende mail voor de uitnodiging voor de bijeenkomst; 25 bijeenkomsten op basis van 20 Leveranciers en de gesprekken met de Leveranciers. Het maken van de configurator zal ongeveer 130 uur werk kosten. In Bijlage K, Tabel 228 staan de indicatieve uren en fictieve bedragen.

Om de configurator onder de aandacht te brengen bij de (potentiële) klanten, plaatst de organisatie een bericht op de Facebookpagina van X. Middels dit bericht is het voor de organisatie ook makkelijk om de reacties van de (potentiële) klanten te polsen. In het eerste jaar stopt de organisatie geen advertentiekosten in de berichten over deze configurator, aangezien de configurator nog weinig opties biedt. Later kan de organisatie hier wel voor kiezen. In Bijlage K geeft Afbeelding 17 een voorbeeld van hoe het bericht eruit komt te zien.

Als de configurator in het eerste jaar doorgezet is, dan doet X een onderzoek naar de mening van de klanten over het zelf samenstellen van de producten. Het bedrijf vraagt klanten naar de verwachtingen van de configurator en of deze overeenkomen met de ervaring. Ook vraagt X of de Leveranciers nog opmerkingen of verbeterpunten hebben. Het bedrijf zet de resultaten van het eerste jaar op een rijtje in een rapport.

Het bedrijf voor mystery shoppers houdt een lijst bij om te zorgen dat daadwerkelijk alle 500 Leveranciers aan bod zijn gekomen. Elke shopper krijgt een aantal Leveranciers toegewezen en moet dan per Leverancier een kleine enquête invullen en een review schrijven. Het inhuren van een bedrijf dat met mystery shoppers werkt, kost ongeveer 10.000 euro en zal een jaar in beslag nemen. In Bijlage K, Tabel 229 staan de fictieve bedragen voor de mystery shoppers.

Check

Een half jaar na het invoeren van de productinformatie, kijkt het bedrijf naar de frequentie van het aantal berichten dat binnen is gekomen voor verkeerde bestellingen. Dit moet uitwijzen of het geholpen heeft om de informatie toe te voegen. Opmerkingen van klanten kunnen bijdragen aan nieuwe aanpassingen. Als het probleem nog niet opgelost is, dan zet het bedrijf een vervolgonderzoek in werking. Dit onderzoek kijkt dan specifiek wat klanten verwachten van een product en welke communicatie zij hierbij willen zien.

Na het eerste jaar analyseert de organisatie de resultaten van het rapport over de configurator en maakt een overzicht van wat er goed en minder goed gaat. Daarna houden de medewerkers van X een brainstormsessie om de configurator nog beter tot zijn recht te laten komen. Deze brainstormsessie is aan de hand van de theorie van Osborn (1953). Aan het begin van de sessie schetst de leider één duidelijk probleem, daarna deelt en verzamelt iedereen achtergrondinformatie. Daarna mag iedereen alle ideeën opnoemen die hij/zij heeft. Na het verzamelen, selecteert men ideeën. Dan brengen de medewerkers per geselecteerd idee de voordelen en de nadelen in kaart. Aansluitend bepalen zij voorlopige oplossingen en identificeren zij de faalfactoren. Als laatste maken zij een actieplan (Osborn, 1963). Hieruit volgt een rapport, waar de organisatie de toekomstplannen van de configurator in kaart brengt.

Daarnaast bepaalt de organisatie aan de hand van de resultaten en de reacties op de Facebookpagina of de configurator meer onder de aandacht moet komen. Als er meer soorten en mogelijkheden beschikbaar zijn, kiest de organisatie ervoor om nogmaals het bericht op Facebook te plaatsen. Naar verwachting heeft de configurator geen promotie of advertentiekosten nodig, aangezien uit de enquête bleek dat klanten dit graag wilden. Deze configurator komt dan ook tegemoet met de verwachtingen van de klant. Na een half jaar beslist de organisatie of het nodig is om de configurator de promoten.

Als alle mystery shoppers de enquêtes en reviews hebben ingevuld, stelt het bedrijf van de mystery shoppers een rapport op met de resultaten. Uit deze resultaten moet blijken welke Leveranciers er goede en welke Leveranciers er minder goede kwaliteit leveren. De organisatie gaat dan met de minder goede Leveranciers in gesprek om te kijken waar het probleem ligt. Mocht het bijvoorbeeld een probleem zijn met de leverancier, dan kan de organisatie hierbij ondersteunen door samen een nieuwe leverancier te zoeken. Als de organisatie met deze Leveranciers in gesprek is geweest, dan stelt het bedrijf een rapport op met de verbeteringen welke binnen een jaar doorgevoerd moeten zijn. Daarnaast zet de organisatie nogmaals het bedrijf van mystery shoppers in op deze Leveranciers.

Act

Het vervolgonderzoek achterhaalt wat klanten specifiek verwachten van de informatie bij de producten en waarom klanten er niet tevreden mee zijn. Dit onderzoek is aan de hand van kwalitatief onderzoek. Deze manier van onderzoek biedt meer diepgang en achterhaalt waarom mensen iets vinden (Verhoeven N. , 2014).

De organisatie stelt het nieuwe actieplan in werking dat is opgesteld aan de hand van de brainstorm resultaten. Daarnaast voegt het bedrijf ter uitbreiding meer soorten product toe en meerdere productgroottes toe. Zo kan een klant kiezen tussen een product van 10, 12 en 18 product. Dit staat voor een standaard, groot of XL-product, net zoals bij de andere producten mogelijk is. Ook voegt het bedrijf meer kleuren toe. Tevens voegt het bedrijf ook seizoen gerelateerde product toe. Hierbij komt de input van Leveranciers van pas. De Leveranciers geven aan welke product hiervoor geschikt zijn en welke makkelijk verkrijgbaar zijn, om teleurstellingen zoveel mogelijk te voorkomen. Zodoende het aantal berichten te verminderen.

Het is voor de organisatie belangrijk om bij te blijven houden of mensen zelf producten blijven samenstellen, of dat zij het makkelijker vinden om een al samengesteld product te bestellen. Aangezien de configurator voor de organisatie tijd kost om bij te houden en voor de Leveranciers meer tijd kost om producten samen te stellen. Dit leidt ook tot een beslissing of er nog berichten over de configurator op de Facebookpagina van X moeten komen.

Als alle Leveranciers nogmaals op kwaliteit beoordeeld zijn, dan bekijkt het bedrijf wederom het opgestelde rapport. De organisatie moet nogmaals een gesprek voeren met de Leveranciers die nog steeds geen goede kwaliteit leveren en/of geen veranderingen hebben doorgevoerd. Naar aanleiding van dit gesprek blijkt of de organisatie verder gaat met de betreffende Leverancier. Het is voor de organisatie belangrijk om in de toekomst eens in het jaar de kwaliteit van de Leveranciers te controleren, al dan niet door mystery shoppers, om te zorgen dat de organisatie de verwachtingen van de klanten tegemoet blijft komen.

# Bibliografie

Arora, P., & Narula, S. (2018). Linkages Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer: Loyalty: A Literature Review. *IUP Journal of Marketing Management*, 30-53.

Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml , V. A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*.

Naam. (2019). *Het verhaal achter Naam*. Opgehaald van Naam: https://www.Naam.nl/ons-verhaal

Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 5-22.

Brinkman, J. (2014). *De vragenlijst - Een goed meetinstrument voor toepasbaar onderzoek.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 297-334.

Direct Research. (2018). *Brand monitor X.nl & X.nl.* Amsterdam: Direct Research.

Emari, H., Iranzadeh, S., & Bakhshayesh, S. (2011). Determining the Dimensions of Service Quality in Banking Industry: Examining the Gronroos’s Model in Iran. *Trends in Applied Sciences*, 57-64.

Naam. (2019). *Over Naam*. Opgehaald van Naam: https://www.Naam.nl/over-Naam-cn482

Naam. (2019). *Over ons*. Opgehaald van Naam: https://www.Naam.nl/over-Naam/

Gouthier, M., Giese, A., & Bartl, C. (2012). Service excellence models: a critical discussion and comparison. *Managing Service Quality: An International Journal*, 449-457.

Naam. (2019). *Welkom bij Naam*. Opgehaald van Naam: https://www.Naam.nl/corporate

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *Eropean Journal of Marketing*, 36-44.

Naam, M. (2019, maart). Informatie X. Plaats.

Hernon, P., & Whitman, J. (2001). *Delivering Satisfaction and Service Quality: A Customer-based Approach for Libraries.* Chicago: American Library Association.

Heskett, J. l., James, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. W., & Schlesinger, L. (1994). Putting service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 164-174.

Israël, G. D. (1992). Determining Sample Size. *Florida Cooperative Extension Service*, 3.

Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *Vikalpahe: The Journal for Decision Makers*, 27-28.

Johnston, R. (2004). Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality* , 129-133.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi , F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality, Hinshitsu. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 39-48.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 5-53.

Marimon, F., Vidgen, R., Barnes, S., & Cristóbal , E. (2010). Purchasing behaviour in an online supermarket: the applicability of E-S-QUAL. *International Journal of Market Research (IJMR)*, 2-5.

Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? *Total Quality Management & Business Excellence* , 1181-1182.

Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer.* New York: McGraw-Hill.

Orsini, J. N. (2013). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality.* New York: McGraw-Hill.

Osborn, A. F. (1963). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving.* New York: Charles Scribner’s Sons.

Parasuraman, A. (2005, November 4). *New Ways of Listening to Library Users: New Tools for Measuring Service Quality [Powerpoint].* Opgehaald van SlidePlayer: https://slideplayer.com/slide/6053527/

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 42-47.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 214-231.

Pitt, L., Richard, R. T., & Bruce, C. B. (1995). Bruce, Service quality: a measure of information systems effectiveness. *MIS Quarterly* , 173-187.

Naam, T. (2019`, 04 18). Titel. Plaats, Noord-Holland, Nederland.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In R. T. Rust, & R. L. Oliver, *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 1-19). Thousand Oaks: Sage Publications.

Schriemer, M. G. (2016). *Statistiek voor de beroepspraktijk.* Haarlem: SVW.

X.nl. (2019a). *Betaalmethoden*. Opgehaald van X.nl: https://X.nl/page/25/betaalmethoden

X.nl. (2019b). *Producten*. Opgehaald van X.nl: https://X.nl/categorie-producten

X.nl. (2019c). *Buitenland*. Opgehaald van X.nl: https://X.nl/bezorgen-buitenland

X.nl. (2019d). *Klantenservice*. Opgehaald van X.nl: https://X.nl/klantenservice

X.nl. (2019e). *X.nl*. Opgehaald van X.nl: https://X.nl/

Naam, E. (2018a). *Leveranciers Tevredenheid Onderzoek.* Plaats: Bedrijf Nederland BV.

Naam, E. (2018b). *MTO Acties.* Plaats: Bedrijf Nederland B.V.

Naam, E., van Naam, R., & Naam, W. (2017, 09). Personeelsregelement. Plaats, Noord-Holland, Nederland.

van Berkel, H., Bax, A., & Joosten-ten Brinke, D. (2014). *Toetsen in het hoger onderwijs.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

van de Vijver, P., & Valk, N. (2018). *Brand monitor X.nl & X.nl.* Amsterdam: Direct Research.

Verhoeven , N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken.* Amsterdam: Boom uitgevers.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? .* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vermeire, R. (2010, Juni). *Consumentensegmentatie onderzoek Snijproduct en Kamerplanten.* Opgehaald van Productschap Tuinbouw: http://edepot.wur.nl/283146

Zeithaml, V. (1987). Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived. *Marketing Science Institute*, Cambridge.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York: The Free Press.

Bijlagen zijn wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.