

**Colofon**

Titel: Effectief klantgericht bij ‘Afdeling X’ van Organisatie X

Ondertitel: Een onderzoek naar hoe de medewerker het contact met de klant kan verbeteren

Datum en plaats: 14 december 2018, Leiden

**Auteur**

Naam: Anoniem

Studentnummer: Anoniem

E-mail: Anoniem

**Opdrachtgever**

Organisatie: Organisatie X

Bedrijfsbegeleider: Anoniem

Adres: Anoniem

**Onderwijsinstelling**

Instelling: Hogeschool Leiden

Adres: Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden

Faculteit: Management en Bedrijf

Studie: Communicatie

Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers

Eerste beoordelaar: Martien Schriemer

Tweede beoordelaar: Jorrit Kreukniet

Conceptueel model: Customer Satisfaction, Kano (1984)

Aantal woorden: 14.501

Dit bestand is aangepast om openbaar gepubliceerd te kunnen worden. Hierbij is vertrouwelijke informatie, zoals de organisatienaam, persoonsnamen en afdelingsnamen verwijderd. Ook specifieke informatie omtrent strategie en positionering is uit voorzorg weggelaten vanwege de vertrouwelijke aard. Dit verwijderde informatie is met blauwgroene tekst aangegeven.

*Bron afbeelding voorzijde: Organisatie X, 2018*

**Voorwoord**

Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie. De titel van mijn scriptie luidt ‘Effectief klantgericht bij ‘Afdeling X’ van Organisatie X’. Het onderzoek van mijn afstudeeropdracht belicht hoe de medewerker het contact met de klant kan verbeteren. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden en in opdracht van Organisatie X. Het onderzoeken en het schrijven van de scriptie heeft plaats gevonden van september 2018 tot en met december 2018.

Zoals in elke afstudeerperiode gaan er dingen anders dan je zelf in eerste instantie in gedachten had. Gelukkig heeft mijn stagebegeleider vanuit Organisatie X, naam bedrijfsbegeleider, mij hier altijd in geholpen. Zij heeft mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met het onderzoek. Ook wil ik graag mijn begeleider, Corine Hoppenbrouwers, bedanken voor de fijne begeleiding en haar ondersteuning tijdens dit traject. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Tevens wil ik mijn collega’s van Afdeling X bedanken voor de fijne en vaak ook gezellige samenwerking. In het bijzonder naam collega voor het aandragen van mijn contactgegevens aan de juiste persoon en het verstrekken van de benodigde data, naam collega voor de effectieve brainstormsessies over de opbouw van mijn onderzoek en naam collega voor het helpen met enquêteren in de winkel.

Tot slot heb ik ook van mijn vriendinnen, familie en vriend wijze raad mogen ontvangen. Bovendien hebben zij mij moreel ondersteund tijdens het schrijfproces. Hun spellingscontroles en motiverende woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

*Anoniem*

Leiden, 14 december 2018

**Samenvatting**

Organisatie X wil informatie verkrijgen over de wijze waarop zij het contact tussen de klant en de medewerker kan verbeteren op de dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie. Organisatie X constateert dat de klant het contact met de medewerker nog niet ervaart zoals Organisatie X dit voor ogen heeft. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie een communicatieadvies te geven over hoe de medewerker de verwachtingen van de klant kan overtreffen. Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie zijn de doelgroep van het onderzoek.

De situatieschets beschrijft hoe de rol van de medewerker van ‘Afdeling X’ is beschreven en wat de huidige klantgerichtheidsstrategie van Organisatie X inhoudt. Een interne en externe analyse laat zien dat de medewerker nog niet het verschil maakt op de afdeling. Als de medewerker het contact met de klant verbetert, zal de positie van ‘Afdeling X’ versterken.

De belangrijkste stromingen in de theorie over klantgerichtheid betreffen theorieën over verwachtingen en het meten van klanttevredenheid. Diverse theorieën zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Customer Satisfaction-model van Kano (1984), omdat dit model de verwachtingen, prioriteiten en expliciete behoeften van de klant in kaart kan brengen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de organisatie in te laten spelen op verwachtingen van de klant. Deze potentiële verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypotheses.

De twee methoden die zijn ingezet voor dit onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek. Allereerst zijn de deelvragen met behulp van deskresearch beantwoord. Hiermee is duidelijk gemaakt welke klantgerichtheidsstrategie momenteel is toegepast bij de organisatie en welke methodes van toepassing zijn bij klantgerichtheid. Naar aanleiding hiervan is het verschil tussen de huidige klantgerichtheidsstrategie (praktijk) en klantgerichtheid (literatuur) weergeven. Vervolgen is kwantitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. Het is immers niet van belang om te achterhalen om welke redenen de respondenten bepaalde verwachtingen hebben, maar óf de verwachtingen er zijn en hoe de methode van Kano deze ingedeeld. Daarnaast is een representatieve steekproef van respondenten gevonden door de methode van De Vocht (2013).

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn een twaalftal klantgerichtheidsprincipes die getoetst zijn bij de klant. Tien principes passen de medewerkers van de organisatie al toe in de huidige situatie en twee principes komen vanuit de literatuur: *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. De klant heeft alle principes ingedeeld in de bijpassende eigenschap. Het resultaat is een overzicht per klantgerichtheidsprincipe op basis van frequentie en op basis van de klanttevredenheidscoëfficiënt. De hypotheses zijn vervolgens verworpen of aangenomen.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn er een aantal conclusies op te maken. Ten eerste heeft de organisatie *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Ten tweede *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Na het toetsen van een twaalftal klantgerichtheidsprincipes kwamen de volgende conclusies naar voren. Ten eerste zijn er geen verwachtingen gedefinieerd als basis/verwachte eigenschap. Ten tweede zijn de principes op basis van prestatie-eigenschappen al naar tevredenheid van de klant beoordeeld, maar omdat ze van belang zijn bij de klant moeten ze wel onder de aandacht blijven. Ten derde kunnen de verwachtingen op basis van aantrekkelijke eigenschappen de verwachtingen van de klant overtreffen. Tot slot zijn de principes die als onverschillig zijn beoordeeld niet van belang om het contact tussen de klant en de medewerker te verbeteren.

De aanbevelingen geven antwoord op de doelstelling: ‘Inzicht verkrijgen in de verwachtingen van de klant wat betreft contact met de medewerker, teneinde een communicatieadvies te geven aan *Organisatie X* op welke wijze de medewerker het contact met de klant kan verbeteren ten opzichte van de huidige winkelsituatie. Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: richtlijnen scheppen, inspelen op de verwachtingen op basis van prestatie-eigenschappen, inspelen op de verwachtingen op basis van aantrekkelijke eigenschappen, *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*, de medewerkers activeren en een vervolgonderzoek uitzetten.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is er een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het Continuous Improvement-model van Deming uit 1948, beschreven door Orsini (2013), en de theorie over Brainstorming van Osborn uit 1953. Als communicatiemiddelen zijn *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie* geschikt. De totale kosten van implementatie bedragen *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. De totale financiële opbrengsten zijn daarentegen niet inzichtelijk te maken, omdat deze afhankelijk zijn van meerde factoren. Echter zal de klanttevredenheid wel verbeterd zijn. Dit zal terugkomen in *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

**Inhoudsopgave**

[1. Probleemformulering 8](#_Toc1023162)

[1.1 Achtergrond 8](#_Toc1023163)

[1.2 Aanleiding 8](#_Toc1023164)

[1.3 Probleemstelling 8](#_Toc1023165)

[1.4 Doelstelling 10](#_Toc1023166)

[1.5 Doelgroep 10](#_Toc1023167)

[1.6 Beperkingen en begrenzingen 10](#_Toc1023168)

[2. Situatieschets 12](#_Toc1023169)

[3. Theoretisch kader 13](#_Toc1023170)

[3.1 Centrale theorie 17](#_Toc1023171)

[3.2 Hypotheses 18](#_Toc1023172)

[4. Methodologie 19](#_Toc1023173)

[4.1 Methoden 19](#_Toc1023174)

[4.1.1 Deskresearch 19](#_Toc1023175)

[4.1.2 Kwantitatief onderzoek 20](#_Toc1023176)

[4.1.3 De Kano-methode 20](#_Toc1023177)

[4.2 Datacollectie 21](#_Toc1023178)

[4.2.1 Verwerken en interpreteren van resultaten 22](#_Toc1023179)

[4.3 Operationalisatie 23](#_Toc1023180)

[4.3.1 Begrippen 23](#_Toc1023181)

[4.3.2 Operationalisatie deelvragen 23](#_Toc1023182)

[4.3.2 Operationalisatie deelvragen 24](#_Toc1023183)

[5. Resultaten 26](#_Toc1023184)

[5.1 Resultaten deskresearch 26](#_Toc1023185)

[5.2 Resultaten fieldresearch 26](#_Toc1023186)

[5.2.1 Resultaten op basis van frequentie 27](#_Toc1023187)

[5.2.2 Resultaten op basis van klanttevredenheidscoëfficiënt 30](#_Toc1023188)

[5.3 Resultaten hypotheses 30](#_Toc1023189)

[5.4 Overige resultaten 31](#_Toc1023190)

[6. Conclusies 32](#_Toc1023191)

[7. Aanbevelingen 35](#_Toc1023192)

[8. Implementatie 37](#_Toc1023193)

[8.1 Het Continuous Improvement-model 38](#_Toc1023194)

[8.2 Planning 39](#_Toc1023195)

[8.3 Kosten en opbrengsten 40](#_Toc1023196)

[Bronvermelding 42](#_Toc1023197)

[Bijlagen 44](#_Toc1023198)

[Bijlage 13 – Overzicht gebruikte zoektermen (auteur, 2018) 45](#_Toc1023199)

[Bijlage 14 – Evaluatietabel (Sauerwein et al., 1996) 46](#_Toc1023200)

[Bijlage 16 – Steekproefformule (De Vocht, 2013) 47](#_Toc1023201)

[Bijlage 17 – Verantwoording enquête (auteur, 2018) 48](#_Toc1023202)

[Bijlage 21 – Opbouw respondenten (auteur, 2018) 50](#_Toc1023203)

# 1. Probleemformulering

Organisatie X wil informatie verkrijgen over de wijze waarop zij het contact tussen de klant en de medewerker kan verbeteren op de vernieuwde dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie. Organisatie X constateert dat de klant het contact met de medewerker nog niet ervaart zoals Organisatie X dit voor ogen heeft. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie een communicatieadvies te geven over hoe de medewerker de verwachtingen van de klant kan overtreffen. Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie zijn de doelgroep van het onderzoek.

## 1.1 Achtergrond

In mei 2018 *is Organisatie X* gestart met de nieuwe winkelformule ‘*Winkelformule X’*. In deze nieuwe winkelformule is meer focus gelegd op *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

## 1.2 Aanleiding

Met het oog op de uitrol naar andere winkels van de winkelformule ‘*Winkelformule X*’ gaat de rol van de medewerker van ‘*Afdeling X*’ veranderen. *Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. *Organisatie X* wil dat het contact met de klant een grotere rol gaat spelen in de nieuwe winkelformule. *Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Dit uit zich in de interne klantgerichtheidsstrategie ‘*Klantgerichtheidsstrategie X*’ die sinds *jaartal* in de winkels is toegepast. Deze strategie houdt in *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

Uit een panelonderzoek uit *jaartal* (zie bijlage 3) blijkt dat de klant het contact met de medewerker op de desbetreffende versafdeling nog niet ervaart zoals *Organisatie X* dit voor ogen heeft. Bijna drie op de vier klanten van het onderzoek staat niet achter de stelling dat *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Ook geeft meer dan de helft van de klanten aan dat zij het niet eens is met de stelling dat *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

De ervaringen van klanten komen niet overeen met het door *Organisatie X* gewenste beleid. Met de uitrol van de nieuwe winkelformule is klantgerichtheid nog belangrijker dan voorheen, omdat *Organisatie X* wil dat de medewerkers in de nieuwe winkelformule zich nog meer focussen op contact met de klant door *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Echter is het *Organisatie X* momenteel onduidelijk wat de klant verwacht van het contact met de medewerker (Persoonlijke communicatie, 29 augustus 2018), hetgeen nodig is om de medewerker op de verwachting van de klant in te kunnen laten spelen.

## 1.3 Probleemstelling

Het probleem dat speelt binnen *Organisatie X* is dat ze het contact tussen de klant en de medewerker van ‘*Afdeling X*’ moet verbeteren, omdat uit onderzoek is gebleken dat de huidige klantgerichtheidsstrategie van de organisatie niet het gewenste resultaat geeft. Door in te spelen op de verwachtingen van de klant, is de klant meer tevreden over de aangeboden service (Boelens, 2013).

De probleemstelling luidt als volgt:

*“Hoe kan Organisatie X het contact tussen de klant en de medewerker van ‘Afdeling X’ verbeteren door in te spelen op de verwachtingen van de klant?*

Om de verwachtingen van de klant betreft contact met de medewerker in kaart te brengen, belicht dit onderzoek eerst de huidige klantgerichtheidsstrategie van de organisatie. De gevonden literatuur over klantgerichtheid is meegenomen om de verwachtingen van de klant te toetsen.

Het onderzoek is opgedeeld in vier verschillende vraagstukken. Deze deelvragen luiden als volgt:

*1. Welke huidige klantgerichtheidsstrategie passen de medewerkers van de organisatie toe op ‘Afdeling X’?*

De uitwerking van de eerste deelvraag geeft inzicht in wat de huidige klantgerichtheidsstrategie inhoudt. Op welke manier heeft *Organisatie X* de medewerkers geïnstrueerd om klantgericht te zijn? Welke pijlers heeft *Organisatie X* momenteel in een hoog vaandel staan wat betreft contact met de klant? Het vaststellen van de huidige klantgerichtheidsstrategie is van belang voor het onderzoek, omdat het onderzoek de klantgerichtheidsprincipes vanuit de strategie toetst bij de klant.

*2. Welke methodes zijn van toepassing bij klantgerichtheid bij ‘Afdeling X’?*

De tweede deelvraag onderzoekt wat de literatuur zegt over klantgerichtheid. Welke methodes zijn er in de literatuur te vinden die inspelen op het verbeteren van het contact tussen de klant en de medewerker?

*3. Waar verschillen de huidige klantgerichtheidsstrategie van de organisatie en de methodes uit de literatuur?*

De derde deelvraag houdt de huidige klantgerichtheidsstrategie en de gevonden methodes naast elkaar. De verschillen en de gelijkenissen geven inzicht in de eventuele verwachtingen van de klant. De uitkomst van deze deelvraag dient als basis voor de potentiële verbetering van de dienst.

*4. Wat zijn de verwachtingen van de klant op het gebied van contact met de medewerker?*

De vierde deelvraag toetst wat de verwachtingen van de klant zijn op het gebied van contact met de medewerker van de versafdeling ‘*Afdeling X*’. Deze deelvraag brengt de verwachtingen van de klant in kaart.

## 1.4 Doelstelling

*Organisatie X* wil middels dit onderzoek informatie verkrijgen over het verbeteren van het contact met de klant, waardoor de organisatie beter kan inspelen op de verwachtingen van de klant. Als het probleem is opgelost vergroot de organisatie de kans op een positieve ervaring van de klant op het gebied van contact met de medewerker. De organisatie kan hierdoor meer tevreden klanten verwachten (Boelens, 2013). Dit onderzoek biedt uiteindelijk handvaten voor de medewerker om in te spelen op de verwachtingen van de klant. Met deze handvaten kan de medewerker vervolgens het contact met de klant verbeteren.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*Inzicht verkrijgen in de verwachtingen van de klant wat betreft contact met de medewerker, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X op welke wijze de medewerker het contact met de klant kan verbeteren ten opzichte van de huidige situatie.*

## 1.5 Doelgroep

Dit jaar is de ombouw van *een X-aantal Organisatie X-winkels* gestart naar de ‘*Winkelformule X’*-formule. *Organisatie X* heeft al zijn winkels ingedeeld in verschillende klantprofielen. Om een keuze te maken voor de doelgroep is er gekeken naar het klantprofiel van de al omgebouwde en aankomende ‘*Winkelformule X’-winkels* (zie bijlage 4). Omdat het onderzoek de afdeling ‘*Afdeling X*’ analyseert, is er een profiel gekozen die bestaat uit klanten die veel producten bij de afdeling kopen: het *X-profiel*. Dit is het klantprofiel met *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

Er is in 2018 één ‘*Winkelformule X*’-winkel geopend met een *X-profiel*. De gekozen doelgroep is de klanten van *Organisatie X* op het *adres* in *plaats*, die de afgelopen maand minimaal één product van ‘*Afdeling X*’ hebben gekocht. Deze winkel kent veel klanten die het belangrijk vinden om *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

In het gebied waar de winkel staat wonen *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

## 1.6 Beperkingen en begrenzingen

Het onderzoek belicht het contact tussen de klant en de medewerker op de afdeling ‘*Afdeling X*’. Dit contact is gericht op *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Dit ontstaat door vragen vanuit de klant aan de medewerker, maar ook door *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Het contact van de klant met de medewerkers van andere afdelingen is niet meegenomen in het onderzoek.

Het verzamelen van de resultaten speelt zich af in de derde week van november 2018. Vanwege het feit dat de resultaten alleen een specifieke periode vertegenwoordigen, zeggen zij niets over de verwachtingen van de klant in een andere periode van het jaar. Ook analyseert dit onderzoek alleen de doelgroep uit één winkel in *plaats*. Alle overige klantprofielen en ‘*Winkelformule X*’-winkels belicht het onderzoek niet. Doordat dit filiaal een *X-profielwinkel* is, onderzoekt de scriptie alleen de verwachting van de *X-profielklanten*.

De impact van deze begrenzingen op het onderzoek is dat de resultaten geen volledig beeld schetsen van alle klanten van *Organisatie X* op elk moment in het jaar. Dit betekent voor de huidige resultaten van het onderzoek dat de verwachtingen van het desbetreffende klantenprofiel. Hiermee zijn de resultaten niet van invloed op andere klantprofielen van de organisatie.

De consequenties hiervan voor een opvolgend onderzoek zijn opgelost door het onderzoek over een bredere doelgroep en bij een breder tijdsbestek uit te voeren. Zo het opvolgende onderzoek een vollediger beeld schetsen van de verwachtingen van de klant bij *Organisatie X* wat betreft contact met de medewerker.

# 2. Situatieschets

*Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

# 3. Theoretisch kader

*De belangrijkste stromingen in de theorie over klantgerichtheid betreffen theorieën over verwachtingen en het meten van klanttevredenheid. Theorieën van Grönroos (1990, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), Kano (1984), Thomassen (2016), Manning & Bodine (2012) en Zorfas & Leemon (2016) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het* *Customer Satisfaction-model van Kano (1984), omdat dit model de verwachtingen, prioriteiten en expliciete behoeften van de klant in kaart kan brengen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de organisatie in te laten spelen op verwachtingen van de klant. Deze potentiële verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.*

Om vast te kunnen stellen hoe het contact tussen de klant en de medewerker van ‘*Afdeling X*’ naar een hoger niveau kan, is het belangrijk dat duidelijk is welke factoren van klantgerichtheid van invloed zijn op de klanttevredenheid. Tevens is van belang welke rol de medewerker heeft om de verwachtingen van de klant te overstijgen.

**De klant**

De klant staat centraal in de probleemstelling. Tegenwoordig heeft de klant keuze uit een groot aanbod van producten en diensten. Daardoor heeft de klant het vermogen om kieskeurig te zijn in zijn keuze voor aanbieders (Thomassen, 2006). Thomassen (2004) hanteert de volgende definitie van het begrip klant: *“Een persoon of organisatie die een relatie met de organisatie onderhoudt en die (al dan niet tegen betaling) gebruikmaakt van de diensten en/of producten van deze organisatie”.* De kans dat klanten terug blijven komen is het grootst als ze tevreden zijn. Meertens & Mulders (2011) beschrijven dat er een relatie is tussen klanttevredenheid en de gevolgen daarvan voor de organisatie. Een vriendelijke benadering is niet meer genoeg, het gaat om inspelen op persoonlijke klantwensen (Boomsma & Borrendam, 2003). Als een organisatie klantgerichter handelt, gaat de klanttevredenheid omhoog (Boelens, 2013).

**Klantgerichtheid**

Klantgerichtheid betekent prioriteit geven aan de tevredenheid en het welzijn van de klant (Ensie, 2016). De term ‘klantgerichtheid’ is vaak samen met ‘klantverwachtingen’ geassocieerd. Meertens & Mulders (2011) beschrijven dat een klantgerichte organisatie de klant centraal zet, door hetgeen te leveren wat de klant verwacht en bij voorkeur deze verwachting overtreft. Kotler, Armstrong, Wong & Saunders (2009) versterken dit door het begrip ‘klanttevredenheid’ te omschrijven als de mate waarin de waargenomen prestaties van een product -in het geval van *Organisatie X* serviceverlening van de medewerker- voldoen aan de verwachtingen van de klant. Wanneer de prestaties niet aan de verwachtingen van een klant voldoen is de klant ontevreden. Wanneer dit wel het geval is, of wanneer de verwachting van de klant zelfs overtroffen is, is de klant tevreden of zelfs opgetogen. Een klantgerichte benadering is dus van groots belang om het contact tussen de klant en de medewerker te verbeteren zodat de klanttevredenheid naar een hoger niveau kan (Boelens, 2013).

**Verwachtingen**

Klanten hebben verwachtingen over een bepaalde dienst en/of product. Er is een verband tussen deze verwachtingen en hun tevredenheid. Kotler et al. (2009) beschrijft dat klanten verwachtingen koesteren ten aanzien van de waarde en handelen hiernaar. De werkelijke waarde die zij bij de consumptie van het product krijgen, vergelijken zij met de waarde die zij hadden verwacht. De conclusie heeft invloed op hun tevredenheid en herhalingsaankoop. Ook lichten Nerstigt & Poiesz (2014) toe dat de klant bepaalde verwachtingen opbouwt vanuit eerdere ervaringen of gewoonten en zo waarneemt wat hij verwacht. Als de klant verwacht dat de service van de medewerker niet veel bijzonders kan zijn, is het waarschijnlijk dat de beoordeling van deze service hierdoor is beïnvloed. Echter houdt dit niet in dat de klant eerder een stimulus die voldoet aan de verwachtingen selecteert, want dit oordeelt de klant als ‘gebruikelijk’. De klant raakt er eerder aan gewend en onder invloed van adaptie valt het minder op. Juist de stimuli die in de verwachtingen van de klant overtreffen selecteert de klant.

**Klantverwachtingen in de dienstverlening**

De verwachtingen van de klant met betrekking tot een product zijn anders dan de verwachtingen met betrekking tot een dienst. De verwachtingen tegenover die van een product zijn vaak helder en concreet. Klanten verwachten een bepaalde kwaliteit op basis van de prijs die ze bereid zijn te betalen. De verwachtingen van de klant met betrekking tot een dienst zijn daarentegen minder concreet, omdat deze dienst niet tastbaar is (Poortinga, z.d.). Dit maakt de kwaliteit van dienstverlening een moeilijker meetbaar begrip (Bellou, 2007). Verwachtingen van de klant wat betreft contact met de medewerker ontstaan op basis van waarnemingen van de organisatie en de sector. Deze waarnemingen zijn gevormd door eerdere ervaringen van de klant en door de ervaringen van andere mensen met wie de klant communiceert (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993).

De verwachtingen van de klant in een dienstverlening zijn door Zeithaml, et al. (1993) opgevat als twee verschillende aspecten:

1.   Klantverwachting zijn een voorspelling van de dienstverlening. Wat verwacht de klant dat er gaat gebeuren als hij gebruikmaakt van de dienstverlening? De verwachting is een objectieve berekening van de waarschijnlijkheid van de prestaties van de dienstverlening (Zeithaml, et al., 1993).

2.   Klantverwachtingen zijn de ideale uitvoering van de dienstverlening. Wat is het gewenste niveau van de dienstverlening van de klant? De verwachting is de verlangde kwaliteit van de dienstverlening (Swan & Trawick, 1987).

De klant centraal stellen en inspelen op zijn verwachtingen brengt ook kritiek met zich mee. Volgens De Jong (2018) is de term ‘klantgerichtheid’ de ultieme vrijbrief om te gaan voor meer geld, waarde en omzet. Klantgerichtheid zet maximaal in op het zoveel mogelijk bevredigen van de wens van de consument. Daarbij moeten organisaties volgens De Jong (2018) niet blind de behoeftes en verwachtingen van de klant volgen, omdat de behoeftes en verwachtingen van de klant geen ethische zaken als milieu meenemen.

**Meten van klanttevredenheid**

Het is voor een organisatie belangrijk om te meten wat de verwachtingen van de klant zijn, omdat ze anders inspeelt op de verkeerde behoeftes (De Beer, 2001). Het in kaart brengen van de verwachtingen voor klantgerichtheid en de klanttevredenheid kent een aantal theorieën.

In het *Perceived Service Quality-model* beschrijft Grönroos (1990) dat klanttevredenheid het verschil is tussen de verwachte kwaliteit en de waargenomen kwaliteit. De verwachte kwaliteit zijn de persoonlijke behoeften, externe communicatie vanuit de organisatie en ervaringen van anderen. De waargenomen kwaliteit zijn de manieren waarop de organisatie haar technische, functionele en relationele kwaliteit heeft vormgegeven (De Vries, Dekker & Hylkema, 2011). Ook in het *Service Quality/SERVQUAL-model* kijken Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) naar het verwachtingspatroon van de kwaliteit van dienstverlening. Het model brengt in kaart wat het verschil is tussen de verwachtingen omtrent service en de daadwerkelijk gemeten perceptie van de servicekwaliteit (Mulder, 2017).

Beide methodes gaan in op het vergelijken van de verwachtingen en de daadwerkelijk waargenomen kwaliteit van de dienstverlening. Als deze verwachtingen en ervaringen overeenkomen is de klant tevreden. Zijn de ervaringen hoger dan de verwachtingen? Dan is de klant meer dan tevreden. Als de ervaringen slechter zijn dan de verwachtingen is de klant ontevreden. Het verschil tussen de theorie van Grönroos (1990) en Parasuraman et al. (1988) is dat de uitwerking van beide theorieën anders zijn als er sprake is van een verschil tussen de ervaren kwaliteit en de verwachte kwaliteit.

Het *Customer Satisfaction-model* van Kano (1984) helpt om de verwachtingen, prioriteiten en expliciete behoeften van de klant in kaart te brengen. In dit model onderscheidt Kano drie soorten eigenschappen die de klanttevredenheid op verschillende manieren beïnvloeden. Het verschil tussen de theorie van Kano en de theorieën van Grönroos (1990) en Parasuraman et al. (1988) is dat de theorie van Kano geen gebruik maakt van een eventueel gemeten verschil. De theorie van Kano deelt de eigenschappen van een dienst in, zodat er een advies ontstaat over het belang van de desbetreffende eigenschappen en de uitvoering daarvan.

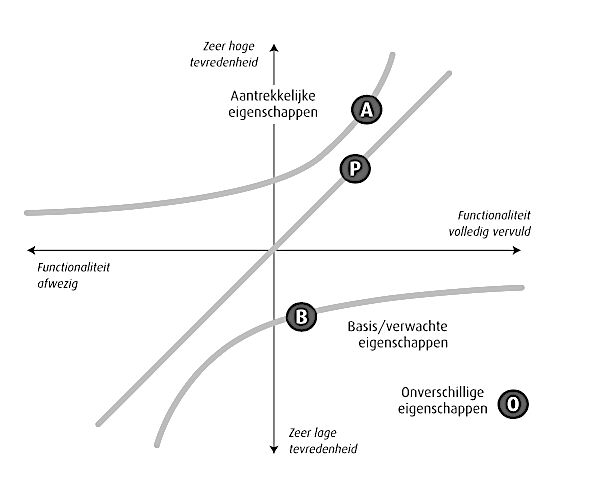
De *Service Excellence piramide* van Thomassen (2016) beschrijft vier verschillende belevingsniveaus wat betreft klantgerichtheid. Hoe hoger het niveau, hoe moeilijker het is om dit te bereiken. De eerste twee niveaus vormen de beleving die past bij de basisdienstverlening. Het eerste niveau zijn de kernwaardes, deze verwacht de klant impliciet. Het tweede niveau is de klachtenafhandeling voor als het mis gaat. Niveau drie en vier gaan in op de uitzonderlijke belevingen.In deze niveaus beleeft de klant aandacht, echte interesse, menselijke contacten en is er een emotionele band met de medewerker en/of organisatie gecreëerd.Het derde niveau speelt in op dat de medewerker de klant herkent en inspeelt op zijn voorkeuren. Het laatste niveau heeft betrekking op het juiste moment iets verrassends doen in de dienstverlening (Thomassen, 2016). Deze methode lijkt op het *Customer Satisfaction-model* waar Kano ook verschillende niveaus beschrijft (Sigma, 2016). Echter speelt de *Service Exellence piramide* in op de klantgerichtheid en is het doel van het *Customer Satisfaction-model* van Kano dat de klanttevredenheid omhoog gaat. Zij versterken elkaar, omdat de Service Excellence piramide de klantbehoeften al beschrijft die inhoud kunnen geven aan het model van Kano.

Ook de *Customer Experience Pyramid*van Manning & Bodine (2012) deelt klantbelevingen in. Volgens Manning & Bodine (2012) percipiëren klanten hun ervaringen op drie niveaus. Echter is deze indeling anders dan de vorige theorieën die klantbelevingen in kaart brachten, omdat de auteurs de ervaringen van de klant van het contact met de medewerker indeelt in ‘het voldeed om mijn doel te bereiken’, ‘het kostte niet te veel moeite’ en ‘het was een plezierige interactie’. De categorieën gaan minder diep op de belevingen in en schetsen alleen een beeld van de gedachten van de klant na een moment van interactie met een medewerker.

Veldhoen & Van Slooten (2014) onderscheiden de functionele beleving en de emotionele beleving bij diensten in de theorie van Kano. *“De positieve emotionele beleving begint waar de impact van de functionele beleving eindigt”* (Veldhoen & Van Slooten, 2014, p. 53).Zij beschrijven dat de medewerker de klantgerichtheid verbetert door in te spelen op de emotionele belevingscurve. Deze emotionele belevingscurve komt overeen in het derde niveau in de *Service Excellence piramide* van Thomassen (2016). Door de klant te herkennen en in te spelen op zijn voorkeuren krijgt de klant een emotionele binding met de organisatie en hun diensten. Dit bevestigen Zorfas & Leemon (2016), omdat zij beschrijven dat een positieve relatie is tussen een klant zijn emotionele connectie met een organisatie en de klanttevredenheid. Uit een onderzoek van deze auteurs is gebleken dat van klanten die een emotionele binding ervoeren, de kans groter was dat ze klant bleven, dan bij klanten die zeer tevreden waren maar geen emotionele connectie voelden.

## 3.1 Centrale theorie

De theorie die het beste aansluit bij het onderzoek is de theorie ‘Customer Satisfaction’ (het Kano-model) ontwikkeld door de Japanse professor Kano. Dit model helpt om de verwachtingen, prioriteiten en expliciete behoeften van de klant in kaart te brengen (Sauerwein, Bailom, Matzler & Hinterhuber, 1996). Deze gemeten behoeften concluderen hoe de medewerker de verwachtingen van de klant kan tegemoetkomen of overstijgen (Kano, 1984).



*Figuur 1 - KANO-model (Sigma, 2016)*

In zijn model onderscheidt Kano drie soorten eigenschappen die de klanttevredenheid op verschillende manieren beïnvloeden.

1. *Basis/verwachte eigenschappen (B)*: De basis/verwachte eigenschappen zijn vanzelfsprekend voor de klant. Wanneer deze niet aanwezig zijn, is de klant erg ontevreden over de dienst. De klant beschouwt de basiseigenschappen als voorwaarden en vraagt ze niet expliciet. Wanneer de basiseigenschappen niet op orde zijn, is de klant niet geïnteresseerd in de dienst (Sauerwein et al., 1996).
2. *Prestatie-eigenschappen (P)*: De presentatie-eigenschappen kennen een lineaire relatie tussen de aanwezigheid van de eigenschap en de tevredenheid van de klant. Hoe meer de klant merkt van deze eigenschap, hoe hoger de klanttevredenheid. Deze eendimensionale vereisten zijn meestal expliciet door de klant geëist (Sauerwein et al., 1996).
3. *Aantrekkelijke eigenschappen (A)*: De aantrekkelijke eigenschappen zijn de criteria die de grootste invloed hebben op hoe tevreden de klant is met een bepaalde dienst. Echter verwacht de klant deze eigenschappen niet en als ze er niet zijn is de klant niet per definitie ontevreden. Wanneer deze eigenschappen toegepast zijn, overtreft het de verwachting van de klant (Sigma, 2016).

Deze methode sluit goed aan bij de probleemstelling, omdat men het Kano-model inzet om het belang van individuele eigenschappen vast te stellen voor de tevredenheid van de klant en zo de optimale voorwaarde om de klantgerichtheid te verhogen creëert (Sauerwein et al., 1996).

## 3.2 Hypotheses

Op basis van de gekozen centrale theorie zijn er drie veronderstellingen gemaakt. Deze zijn relevant voor de probleemstelling: “Hoe kan *Organisatie X* het contact tussen de klant en de medewerker van ‘*Afdeling X*’ verbeteren door in te spelen op de verwachtingen van de klant?”.

**Hypothese 1**

*Als de organisatie niet inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘basis/verwachte eigenschappen’, dan is de klant ontevreden over het contact met de medewerker.*

De hypothese is relevant voor de probleemstelling, omdat de organisatie het contact tussen de klant en medewerker wil verbeteren. Wanneer de medewerker niet inspeelt op de basis/verwachte eigenschappen van de klant, is de klant niet tevreden en is het contact niet verbeterd.

*“If these requirements are not fulfilled, the customer will be extremely dissatisfied.”* (Sauerwein et al., 1996, p. 1)

**Hypothese 2**

*Als de organisatie inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘prestatie-eigenschappen’, dan is het contact tussen de klant en de medewerker verbeterd.*

De hypothese is relevant voor de probleemstelling, omdat de organisatie het contact tussen de klant en medewerker kan verbeteren door in te spelen op de verwachtingen op basis van prestatie-eigenschappen. Hoe meer de medewerker voldoet aan deze verwachtingen van de klant, hoe tevredener de klant is.

*“With regard to these requirements, customer satisfaction is proportional to the level of fulfillment - the higher the level of fulfillment, the higher the customer’s satisfaction and vice versa.”* (Sauerwein et al., 1996, p. 2)

**Hypothese 3**

*Als de organisatie inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘aantrekkelijke eigenschappen’, dan overtreft het contact tussen de klant en de medewerker de verwachtingen van de klant.*

De hypothese is relevant voor de probleemstelling, omdat de organisatie de verwachtingen van de klant kan overtreffen en zo het contact tussen de klant en de medewerker kan verbeteren door in te spelen op de aantrekkelijke eigenschappen.

*“Fulfilling these requirements leads to more than proportional satisfaction.”* (Sauerwein et al., p. 2)

# 4. Methodologie

*De twee methoden die zijn ingezet voor dit onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek. Allereerst zijn de deelvragen met behulp van deskresearch beantwoord. Hiermee is duidelijk gemaakt welke klantgerichtheidsstrategie momenteel is toegepast bij de organisatie en welke methodes van toepassing zijn bij klantgerichtheid. Naar aanleiding hiervan is het verschil tussen de huidige klantgerichtheidsstrategie (praktijk) en klantgerichtheid (literatuur) weergeven. Vervolgen is kwantitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. Het is immers niet van belang om te achterhalen om welke redenen de respondenten bepaalde verwachtingen hebben, maar óf de verwachtingen er zijn en hoe de methode van Kano deze ingedeeld. Daarnaast is een representatieve steekproef van respondenten gevonden door de methode van De Vocht (2013).*

## 4.1 Methoden

Sauerwein et al. (1996) beschrijven een manier hoe men basis/verwachte eigenschappen, prestatie-eigenschappen en aantrekkelijke eigenschappen kan classificeren door middel van een Kano-enquête. De eigenschappen zijn vastgesteld in een verkennend onderzoek door middel van deskresearch. Deze eigenschappen zijn vervolgens getoetst door middel van kwantitatief onderzoek. In paragraaf 4.1.3 is de methode van Kano verder toegelicht.

Huidige klantgerichtheidsstrategie

Toetsen van de verwachtingen bij de doelgroep

Verschil tussen de huidige strategie en de strategie vanuit de literatuur

Klantgerichtheidsstrategie vanuit de literatuur

*Figuur 2 – Schematische weergave van de opbouw van het onderzoek (bron: auteur, 2018)*

### 4.1.1 Deskresearch

Deskresearch is ingezet om tot een antwoord te komen op de eerste drie deelvragen. Deze drie deelvragen komen terug in de situatieschets en in het theoretisch kader. Deskresearch helpt om theorieën en relevante informatie te vinden over het onderwerp (Verhoeven, 2011). De belangrijkste functie van de deskresearch in dit onderzoek is het identificeren van de diensteigenschappen (Sauerwein et al., 1996).

De eerste deelvraag: *‘Welke huidige klantgerichtheidsstrategie passen de medewerkers van de organisatie toe op ‘Afdeling X’?’* is gebruikt om inzicht te krijgen in de huidige strategie van *Organisatie X* betreft klantgerichtheid. Door middel van een case study in de bestaande interne communicatiemiddelen is er een beeld geschept over hoe *Organisatie X* momenteel hun medewerkers hebben geïnstrueerd om contact met de klant te hebben. Deze deelvraag is uitgewerkt in de situatieschets. Omdat er sprake is van een case study en slechts een onderzoekseenheid is onderzocht, is het moeilijk de uitkomsten te generaliseren naar andere personen, bedrijven of situaties (Van der Zee, 2017).

Voor de tweede deelvraag: *‘Welke methodes zijn van toepassing bij klantgerichtheid bij ‘Afdeling X’?’* is ook deskresearch uitgevoerd om theoretische onderbouwing mogelijk te maken (Verhoeven, 2011). Door middel van een literatuuronderzoek zijn er verschillende methodes van klantgerichtheid vergeleken. Deze methodes zijn toegelicht in het theoretisch kader. Ook bieden de wetenschappelijke theorieën inzicht in het vraagstuk en proberen een oplossing in de vorm van een veronderstelling (hypothese) te formuleren (Verhoeven, 2011). De bronnen die gebruikt zijn voor deze deskresearch zijn Google Scholar en de literatuur van de mediatheek van Hogeschool Leiden. Zie bijlage 13 voor een overzicht van de gebruikte zoektermen.

In de derde deelvraag: *‘Waar verschillen de huidige klantgerichtheidsstrategie van de organisatie en de methodes uit de literatuur?’* zijn de klantgerichtheidsstrategie van *Organisatie X* die momenteel door de medewerkers is aangehouden en de klantgerichtheidsmethodes vanuit de literatuur naast elkaar gelegd. De uitkomst van deze deelvraag dient als basis voor de potentiële verbetering van de dienst. De methode van deze deelvraag is een vergelijkend onderzoek, omdat de twee strategieën met elkaar zijn vergeleken om een conclusie te kunnen trekken. Het resultaat van deze deelvraag zijn een x-aantal punten die zijn getoetst in de laatste deelvraag.

### 4.1.2 Kwantitatief onderzoek

De laatste deelvraag ‘*Wat zijn de verwachtingen van de klant op het gebied van contact met de medewerker?*’ is getoetst via een fieldresearch. Er is een keuze gemaakt voor een kwantitatief onderzoek door middel van een persoonlijke enquête (face-to-face).

De methode van onderzoek voor de laatste deelvraag is kwantitatief, omdat *Organisatie X* voornamelijk geïnteresseerd is in de manier waarop de klanten het contact met de medewerker waarderen. Het is namelijk niet van belang om te achterhalen om welke redenen de respondenten bepaalde verwachtingen hebben, maar óf de verwachtingen er zijn en hoe de methode van Kano deze indeelt. Een groot aantal onderzoekers vinden kwantitatieve methoden beter dan kwalitatieve, omdat ze uitgaan van het principe ‘meten is weten’ (Verhoeven, 2011). Kwantitatief onderzoek is een goede manier om gestructureerd data te verzamelen en op basis daarvan statistische beweringen te doen (Baarde, De Goede & Kalmijn, 2010). De uitkomst van de laatste deelvraag is dat de klanten een waardering geven aan verschillende soorten service-uitingen in het kader van klantgerichtheid van zowel de bestaande klantgerichtheidsstrategie van de organisatie als de gevonden strategieën uit de literatuur.

### 4.1.3 De Kano-methode

Volgens Sauerwein et al., (1996) geeft de Kano-methode het antwoord op de vraag welke principes van klantgerichtheid zijn ingezet om een hogere klanttevredenheid te bereiken. Sauerwein et al., (1996) beschrijven een aantal stappen voor een onderzoek volgens de Kano-methode. De eerste stap van de Kano-methode is dienstvereisten identificeren. Dit verkennende onderzoek komt terug in de eerste drie deelvragen. Het is noodzakelijk om op deze manier de ‘verborgen’ behoeften en problemen vast te stellen.

De tweede stap is het tot stand brengen van de Kano-enquête. De principes die uit het verkennende onderzoek komen, zijn getest in deze enquête. Voor elk principe zijn er twee vragen geformuleerd waarop de respondent op vijf verschillende manieren kan antwoorden. De eerste vraag betreft de reactie van de respondent als het principe de functie heeft (functionele vorm van de vraag). De tweede vraag betreft de reactie van de respondent als het product die eigenschap niet heeft (disfunctionele vorm van de vraag) (Sauerwein et al., 1996).

Door de twee antwoorden in een evaluatietabel te combineren, kunnen de eigenschappen van de principes worden geclassificeerd (Sauerwein et al., 1996). Het evaluatietabel is te vinden in bijlage 14. De mogelijke antwoorden die per principe uit deze manier van vragen kunnen komen zijn: ‘B’ = basis/verwachte eigenschap, ‘P’ = prestatie-eigenschap, ‘A’ = aantrekkelijke eigenschap, ‘O’ = onverschillig antwoord, ‘R’ = tegenovergestelde eigenschap (prettiger als het niet gebeurd, dan wel), ‘X’ = foutief antwoord en ‘Y’ = niet van toepassing/niet ingevuld.

In aanvulling op de Kano-vragen is het nuttig om de respondent de individuele principes te laten beoordelen. Het belang van het principe en hoe respondenten momenteel vinden dat het principe bij de organisatie is uitgevoerd is in kaart gebracht. Dit helpt om de prioriteiten van de principes en in hoeverre de principes nog verbeterd kunnen worden vast te stellen (Sauerwein et al., 1996).

## 4.2 Datacollectie

De onderzoekspopulatie bestaat uit de klanten van *Organisatie X* op *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*, die de afgelopen maand minimaal één product van ‘*Afdeling X*’ hebben gekocht. Echter is het niet mogelijk om de gehele onderzoekspopulatie mee te nemen in het externe onderzoek, omdat dit niet mogelijk is te bewerkstelligen in het gegeven tijdsbestek voor het onderzoek. Om deze reden is er een steekproef gehanteerd. Zo blijft er een representatief deel over (Verhoeven, 2011).

Omdat het onderzoek in één week plaatsvindt, is er gekeken naar de hoeveelheid klanten per week, die minimaal één product van ‘*Afdeling X*’ hebben gekocht. Het aantal is gebaseerd op de transacties in de eerste zes weken na de opening van de vernieuwde winkel (zie bijlage 15). Door de desbetreffende transacties van de verschillende assortimentsgroepen van ‘*Afdeling X*’ te combineren, is voorkomen dat er klanten dubbel zijn meegeteld. Na de transactiemeting is de conclusie getrokken dat de onderzoekspopulatie bestaat uit 5974 klanten op ‘*Afdeling X*’ per week.

In de week van maandag 19 november tot en met zondag 25 november vindt het onderzoek plaats. Door de enquête af te nemen bij *Afdeling X* zelf, zijn de respondenten geselecteerd die daadwerkelijk producten afnemen van de afdeling. Dit is gecontroleerd middels een selectievraag. De selectievraag zorgt ervoor dat aan de voorwaarde voor deelname aan de enquête is voldaan. Respondenten ontvingen een klein presentje dat in het teken van ‘*Afdeling X*’ stond wanneer zij de enquête hadden ingevuld, zodat zij gewilliger zouden zijn om hier tijd voor te maken tijdens het doen van de boodschappen. De respondent vult de enquête zelf schriftelijk in, zodat de invloed van de onderzoeker zo laag mogelijk is (Sauerwein et al., 1996). Echter is de enquête van tevoren wel persoonlijk toegelicht, zodat de kans op onduidelijkheden kleiner is (Sauerwein et al., 1996).

Om een betrouwbare en representatieve steekproef te kunnen nemen, is gekozen om de methode van De Vocht (2013) te hanteren. Er is sprake van een selecte steekproef, omdat er geen database beschikbaar is met de leden van de onderzoekspopulatie. Om een betrouwbaarheid van 95% te behalen, moet de enquête minimaal door 361 respondenten zijn ingevuld. Zie bijlage 16 voor de steekproefformule.

### 4.2.1 Verwerken en interpreteren van resultaten

Er zijn twee manieren om de resultaten te analyseren. De eerste manier is interpreteren op basis van de frequentie van antwoorden. Het antwoord wat de respondenten het meest kiezen, is de eigenschap waar de respondenten het principe op indelen (Sauerwein et al., 1996).

De tweede manier van analyseren is meer gedifferentieerd. Omdat verschillende klanten uiteenlopende verwachtingen hebben, is het belangrijk om ook de tweede manier van analyseren te gebruiken. De uitkomst van de berekening van een klanttevredenheidscoëfficiënt (KT-coëfficiënt) geeft aan hoeveel het gemeten principe de klanttevredenheid verhoogd of verlaagd als de medewerker op het desbetreffende principe inspeelt (Sauerwein et al., 1996). De klanttevredenheidscoëfficiënt is te berekenen met de volgende formules (Sauerwein et al., 1996, p. 10):

*Mate van tevredenheid:*

*Mate van ontevredenheid:*

De uitkomst is een getal dat varieert van 0 tot 1. Voor de positieve KT-coëfficiënt geldt: hoe dichter de waarde bij de 1 ligt, hoe groter de invloed van het principe op de klanttevredenheid is. Een positieve KT-coëfficiënt die de 0 benadert, heeft weinig invloed. Voor de negatieve klanttevredenheidscoëfficiënt geldt: hoe dichter de waarde bij de -1 ligt, hoe groter de invloed van het principe op de ontevredenheid van de klant is. Een waarde die de 0 nadert geeft aan dat het principe geen ontevredenheid veroorzaakt als er niet aan is voldaan (Sauerwein et al., 1996).

Door de resultaten van de twee verwerkingsmanieren te combineren zullen zij elkaar versterken. De resultaten van zowel de frequentie-interpretatie als de klanttevredenheidscoëfficiënt zijn beide verschaft via het spreadsheetprogramma Microsoft Excel. Er is voor Excel gekozen, omdat dit programma voldoet aan de eisen om de gemiddelde beoordelingen betreffende belangrijkheid en tevredenheid te berekenen, de frequentie van de antwoorden in te zien en de klanttevredenheidscoëfficiënt te berekenen.

## 4.3 Operationalisatie

De operationalisatie maakt de (deel)vragen en hypotheses concreet; van theorie naar praktijk. Het doel hiervan is om aanwijzingen te vinden over de inrichting van het onderzoek en de richting waarin de verwachtingen over de uitkomsten zullen zijn geformuleerd (Verhoeven, 2011).

### 4.3.1 Begrippen

Ten eerste zijn de begrippen gedefinieerd die terugkomen in de (deel)vragen en in de hypothesen. Hierdoor staat de betekenis van een grip vast en zijn zij helder gedurende de rest van het onderzoek. De afbakening van het begrip bepaalt welke informatie het onderzoek tijdens de dataverzameling verzamelt (Verhoeven, 2011).

* *Contact met de medewerker* is in dit onderzoek aangeduid als *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.
* *Huidige klantgerichtheidsstrategie* is in dit onderzoek aangeduid door een conclusie te trekken op basis van een aantal interne communicatiemiddelen. Specifiek is de huidige klantgerichtheidsstrategie onderzocht door inzicht te krijgen in de klantgerichtheidsprincipes die zijn opgesteld voor ‘*Afdeling X*’-medewerker (en zijn voorganger *Afdeling Y*).
* *Klanten* zijn in dit onderzoek omschreven als personen die een relatie met de organisatie onderhouden en die (al dan niet tegen betaling) gebruikmaken van de diensten en/of producten van de organisatie (Thomassen, 2004).
* *Klantgerichtheid* is in dit onderzoek gedefinieerd als prioriteit geven aan de tevredenheid en het welzijn van de klant (Ensie, 2016)
* *Methodes* zijn in dit onderzoek gedefinieerd als een vaste manier van handelen om een bepaald doel te bereiken (Van Dale, 2018).
* *Verbeteren* is in dit onderzoek gedefinieerd als het beter maken van de dienst ten opzichte van de huidige winkelsituatie.
* *Verwachtingen* zijn in dit onderzoek gedefinieerd als de ideale uitvoering van de dienstverlening; het gewenste niveau en de verlangde kwaliteit van de dienstverlening in de ogen van de klant (Swan & Trawick, 1987).

### 4.3.2 Operationalisatie deelvragen

*Deelvraag 1: Welke huidige klantgerichtheidsstrategie passen de medewerkers van de organisatie toe op ‘Afdeling X’?*

In de eerste deelvraag is de huidige klantgerichtheidsstrategie van *Organisatie X* onderzocht. Zoals beschreven in paragraaf 4.3.1 is dat gebeurd door de interne communicatiemiddelen te analyseren. Het resultaat van deze deelvraag is een tiental klantgerichtheidssprincipes. Vanuit deze principes zijn de eerste twintig principes in de enquête ontstaan. Zie bijlage 17 voor de verantwoording van de enquête.

*Deelvraag 2: Welke methodes zijn van toepassing bij klantgerichtheid bij ‘Afdeling X’?*

In de tweede deelvraag vindt een literatuuronderzoek plaats die de vaste manieren van handelen om een bepaald doel, in dit geval een effectieve klantgerichtheid, te bereiken kan omschrijven. Het resultaat van deze deelvraag is geanalyseerd in de derde deelvraag, waarbij het vergeleken is met de eerste deelvraag.

*Deelvraag 3: Waar verschillen de huidige klantgerichtheidsstrategie van de organisatie en de methodes uit de literatuur?*

In de derde deelvraag zijn de resultaten van de eerste twee deelvragen vergeleken. Het resultaat zijn een tweetal klantgerichtheidsprincipes. Vanuit deze principes zijn de laatste twee principes in de enquête ontstaan.

*Deelvraag 4: Wat zijn de verwachtingen van de klant op het gebied van contact met de medewerker?*

In de laatste deelvraag is de ideale uitvoering van de dienstverlening getest bij de klant. Om tot een resultaat te komen voor deze deelvraag is de enquête ingezet (zie bijlage 17).

### 4.3.2 Operationalisatie deelvragen

De drie hypotheses zijn onderzocht in de enquête. Door middel van deze enquête zijn de klantgerichtheidsprincipes ingedeeld in drie soorten eigenschappen: *‘basis*/*verwachte eigenschappen’, ‘prestatie-eigenschappen’* en *‘aantrekkelijke eigenschappen’.* De hypotheses zijn opgesteld aan de hand van de drie eigenschappen en het effect wat de eigenschap heeft als de medewerker inspeelt op het klantgerichtheidssprincipe met de bijbehorende eigenschap.

*Hypothese 1: Als de organisatie niet inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘basis/verwachte eigenschappen’, dan is de klant ontevreden over het contact met de medewerker.*

Wanneer de respondent een klantgerichtheidssprincipe heeft ingedeeld als ‘basis/verwachte eigenschap, kan de klanttevredenheidscoëfficiënt meten wat het effect is op de ontevredenheid van de klant.

*Hypothese 2: Als de organisatie inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘prestatie-eigenschappen’, dan is het contact tussen de klant en de medewerker verbeterd.*

Wanneer de respondent een klantgerichtheidssprincipe heeft ingedeeld als ‘prestatie-eigenschap’, kan de klanttevredenheidscoëfficiënt meten wat het effect is op de tevredenheid van de klant.

*Hypothese 3: Als de organisatie inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘aantrekkelijke eigenschappen’, dan overtreft het contact tussen de klant en de medewerker de verwachtingen van de klant.*

Wanneer de respondent een klantgerichtheidssprincipe heeft ingedeeld als ‘aantrekkelijke eigenschap, kan de klanttevredenheidscoëfficiënt meten wat het effect is op de ontevredenheid en tevredenheid van de klant.

Door de respondent te vragen in de enquête hoe tevreden hij/zij momenteel is over alle principes bij *Organisatie X*, is er nagegaan of de organisatie een verbetering moet toepassen. Tevens is er gevraagd of de respondent belang heeft bij het klantgerichtheidsprincipe, zodat er een advies is over of de medewerker een principe wel moet toepassen. Zie bijlage 18 voor de enquête.

# 5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn een twaalftal klantgerichtheidsprincipes die getoetst zijn bij de klant. Tien principes passen de medewerkers van de organisatie al toe in de huidige situatie en twee principes komen vanuit de literatuur: *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. De klant heeft alle principes ingedeeld in de bijpassende eigenschap. Het resultaat is een overzicht per klantgerichtheidsprincipe op basis van frequentie en op basis van de klanttevredenheidscoëfficiënt. De hypotheses zijn vervolgens verworpen of aangenomen.

## 5.1 Resultaten deskresearch

*1. Welke huidige klantgerichtheidsstrategie passen de medewerkers van de organisatie toe op ‘Afdeling X’?*

Zoals besproken in de situatieschets blijkt dat *Organisatie X* de medewerkers heeft geïnstrueerd om de volgende principes toe te passen bij de huidige klantgerichtheidsstrategie van *Organisatie X*: *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie.*

*2. Welke methodes zijn van toepassing bij klantgerichtheid bij ‘Afdeling X’?*

Zoals besproken in het theoretisch kader zijn er verschillende methodes die van toepassing zijn bij de klantgerichtheid bij ‘*Afdeling X*’. De belangrijkste principes die van toepassing zijn bij klantgerichtheid bij ‘*Afdeling X*’ zijn *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

*3. Waar verschillen de huidige klantgerichtheidsstrategie van de organisatie en de methodes uit de literatuur?*

Het verschil tussen de klantgerichtheidsmethodes uit de literatuur en de huidige klantgerichtheidsstrategie van *Organisatie X* is dat *Organisatie X* in *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

## 5.2 Resultaten fieldresearch

Door middel van fieldresearch is onderzocht wat de verwachtingen van de klant zijn over het contact met de medewerker om de laatste deelvraag ‘*Wat zijn de verwachtingen van de klant op het gebied van contact met de medewerker?’* te kunnen beantwoorden. In totaal zijn er 367 respondenten die de enquête hebben ingevuld en een twaalftal klantgerichtheidsprincipes hebben beoordeeld. De resultaten zijn per klantgerichtheidsprincipe gepresenteerd, zodat het per principe overzichtelijk is hoe de respondent op elk principe heeft gereageerd.

Zoals besproken in de methodologie zijn de resultaten op twee manieren geanalyseerd: op basis van frequentie en met de klanttevredenheidscoëfficiënt. Gemiddeld beoordelen de respondenten met een *getal* op een schaal van een tot tien de principes betreft belangrijkheid. De gemiddelde tevredenheid over hoe de respondenten vinden dat de klantgerichtheidsprincipes momenteel uitgevoerd zijn door de medewerkers ligt lager met een *getal.* Zie bijlage 19 voor een overzicht van het belang van elk principe en de tevredenheid van de klanten over de principes momenteel bij *Organisatie X*.

### 5.2.1 Resultaten op basis van frequentie

*Klantgerichtheidsprincipe één*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 33 | 229 | 83 | 17 | 1 | 4 | 0 | 376 |
| Percentage (%) | 9 | 62,4 | 22,6 | 4,6 | 0,3 | 1,1 | 0 | 100 |

*Tabel 4 - Resultaten principe 1 (bron: auteur, 2018)*

De meeste respondenten geven aan dat als de medewerker *klantgerichtheidsprincipe één* ze dit als een prestatie-eigenschap zien. Ze hebben de belangrijkheid van het principe beoordeeld met een 8,9. De respondenten geven momenteel *klantgerichtheidsprincipe* één een 8,1.

*Klantgerichtheidsprincipe twee*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 192 | 34 | 10 | 109 | 15 | 3 | 4 | 376 |
| Percentage (%) | 52,3 | 9,3 | 2,7 | 19,7 | 4,1 | 0,8 | 1,1 | 100 |

*Tabel 5 - Resultaten principe 2 (bron: auteur, 2018)*

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat als de medewerker *klantgerichtheidsprincipe twee* ze dit als een aantrekkelijke eigenschap classificeren. Daarnaast heeft bijna 30 procent van de respondenten een onverschillig antwoord hierop gegeven. De belangrijkheid is beoordeeld met een 6,2 door de respondenten. Wanneer hen gevraagd is naar de tevredenheid *klantgerichtheidsprincipe twee* binnen de huidige situatie beoordelen zij dit met een 6,3.

*Klantgerichtheidsprincipe drie*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 205 | 21 | 6 | 115 | 14 | 2 | 4 | 376 |
| Percentage (%) | 55,9 | 5,7 | 1,6 | 31,3 | 3,8 | 0,5 | 1,1 | 100 |

*Tabel 6 - Resultaten principe 3 (bron: auteur, 2018)*

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat als de medewerker *klantgerichtheidsprincipe drie*, ze dit als een aantrekkelijke eigenschap zien. Ook geven veel respondenten bij dit principe een onverschillig antwoord. De belangrijkheid van *klantgerichtheidsprincipe drie* door medewerkers is beoordeeld met een 6,2. In de huidige situatie beoordelen de respondenten de tevredenheid met een 6,4.

*Klantgerichtheidsprincipe vier*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 154 | 18 | 1 | 161 | 23 | 6 | 4 | 376 |
| Percentage (%) | 42 | 4,9 | 0,3 | 43,9 | 6,3 | 1,6 | 1,1 | 100 |

*Tabel 7 - Resultaten principe 4 (bron: auteur, 2018)*

Op het principe dat *klantgerichtheidsprincipe vier* heeft 42 procent aangegeven dit als een aantrekkelijke eigenschap te zien. Een groter aantal, namelijk bijna 44 procent geeft een onverschillig antwoord. De respondenten geven een gemiddelde beoordeling van een 6,3 aan de belangrijkheid van dit principe. In de bestaande situatie beoordelen de respondenten de tevredenheid over *klantgerichtheidsprincipe vier* gemiddeld met een 6,0.

*Klantgerichtheidsprincipe vijf*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 144 | 39 | 12 | 132 | 31 | 3 | 6 | 376 |
| Percentage (%) | 39,2 | 10,6 | 3,3 | 36 | 8,4 | 0,8 | 1,6 | 100 |

*Tabel 8 - Resultaten principe 5 (bron: auteur, 2018)*

Bijna vier op de tien respondenten geeft aan dat als de medewerker *klantgerichtheidsprincipe vijf*, ze dit classificeren als een aantrekkelijke eigenschap. De respondenten hebben gemiddeld de belangrijkheid van dit principe een 7,1 gegeven. Binnen de actuele situatie scoort *klantgerichtheidsprincipe vijf* met een 6,2 in tevredenheid.

*Klantgerichtheidsprincipe zes*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 13 | 109 | 31 | 69 | 6 | 8 | 6 | 376 |
| Percentage (%) | 37,6 | 29,7 | 8,4 | 18,8 | 1,6 | 2,2 | 1,6 | 100 |

*Tabel 9 - Resultaten principe 6 (bron: auteur, 2018)*

Het principe dat de medewerker *klantgerichtheidsprincipe zes*, is door bijna 38 procent van de respondenten beoordeeld als aantrekkelijke eigenschap. Hoe belangrijk dit voor hen is, scoren zij met een 8,3. De tevredenheid over *klantgerichtheidsprincipe zes*, is met een 7,1 gewaardeerd.

*Klantgerichtheidsprincipe zeven*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 121 | 8 | 3 | 156 | 66 | 10 | 3 | 376 |
| Percentage (%) | 33 | 2,2 | 0,8 | 42,5 | 18 | 2,7 | 0,8 | 100 |

*Tabel 10 - Resultaten principe 7 (bron: auteur, 2018)*

Meer dan 42 procent van de respondenten is onverschillig over wanneer een medewerker *klantgerichtheidsprincipe zeven*. Daarnaast geeft een derde van de respondenten aan dat zij dit principe classificeren als een aantrekkelijke eigenschap. De belangrijkheid is beoordeeld met een 5,8 door de respondenten. Wanneer hen gevraagd is naar de tevredenheid over *klantgerichtheidsprincipe zeven* binnen de huidige situatie beoordelen zij dit met een 5,7.

*Klantgerichtheidsprincipe acht*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 35 | 237 | 65 | 16 | 3 | 8 | 3 | 376 |
| Percentage (%) | 9,5 | 64,6 | 17,7 | 4,4 | 0,8 | 2,2 | 0,8 | 100 |

*Tabel 11 - Resultaten principe 8 (bron: auteur, 2018)*

Bijna twee op de drie respondenten classificeert het principe dat de medewerker *klantgerichtheidsprincipe acht* in de een prestatie-eigenschappen. Ze hebben de belangrijkheid van het principe beoordeeld met een 9,1. De respondenten geven *klantgerichtheidsprincipe acht* in de huidige situatie een 7,3.

*Klantgerichtheidsprincipe negen*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 212 | 66 | 13 | 59 | 7 | 4 | 6 | 376 |
| Percentage (%) | 57,8 | 18 | 3,5 | 16,1 | 1,9 | 1,1 | 1,6 | 100 |

*Tabel 12 - Resultaten principe 8 (bron: auteur, 2018)*

Bijna zes op de tien respondenten deelt het principe *klantgerichtheidsprincipe negen*, in als aantrekkelijke eigenschap. De respondenten hebben gemiddeld de belangrijkheid van dit principe een 7,9 gegeven. Binnen de actuele situatie scoort *klantgerichtheidsprincipe negen* met een 6,2 in tevredenheid.

*Klantgerichtheidsprincipe tien*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 168 | 16 | 2 | 127 | 33 | 7 | 14 | 376 |
| Percentage (%) | 45,8 | 4,4 | 0,5 | 34,6 | 9 | 1,9 | 3,8 | 100 |

*Tabel 13 - Resultaten principe 10 (bron: auteur, 2018)*

Het grootste deel van de respondenten is van mening dat *klantgerichtheidsprincipe tien*, hoort bij de aantrekkelijke eigenschappen. De respondenten beoordelen de belangrijkheid van dit principe met een 6,1. In de bestaande situatie beoordelen de respondenten *klantgerichtheidsprincipe tien* gemiddeld met een 6,0.

*Klantgerichtheidsprincipe elf*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 225 | 14 | 1 | 114 | 5 | 0 | 8 | 376 |
| Percentage (%) | 61,3 | 3,8 | 0,3 | 31,1 | 1,4 | 0 | 2,2 | 100 |

*Tabel 14 - Resultaten principe 11 (bron: auteur, 2018)*

Het principe dat de medewerker *klantgerichtheidsprincipe elf*, is door bijna 61 procent van de respondenten beoordeeld als aantrekkelijke eigenschap. Hoe belangrijk dit voor hen is, scoort met een 6,3. De tevredenheid *klantgerichtheidsprincipe elf* is met een 5,9 gewaardeerd.

*Klantgerichtheidsprincipe twaalf*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A** | **P** | **B** | **O** | **R** | **X** | **Y** | **Totaal** |
| Frequentie (aantal) | 177 | 21 | 8 | 128 | 23 | 5 | 5 | 376 |
| Percentage (%) | 48,2 | 5,7 | 2,2 | 34,9 | 6,3 | 1,4 | 1,4 | 100 |

*Tabel 15 - Resultaten principe 12 (bron: auteur, 2018)*

Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat als de medewerker *klantgerichtheidsprincipe twaalf*, ze dit als een prestatie-eigenschap zien. Ze hebben de belangrijkheid van het principe beoordeeld met een 6,7. De respondenten geven *klantgerichtheidsprincipe twaalf* in de actuele situatie een 6,1.

### 5.2.2 Resultaten op basis van klanttevredenheidscoëfficiënt

De tweede manier om de resultaten van de enquête te interpreteren is om de klanttevredenheidscoëfficiënt uit te rekenen. De klanttevredenheidscoëfficiënt geeft aan of de tevredenheid kan worden verhoogd door aan de diensteigenschap te voldoen of dat het voldoen aan deze productvereiste alleen maar voorkomt dat de klant niet tevreden is (Berger et al., 1993). De exacte impact per principe is te vinden in bijlage 20. Een grafisch overzicht is gepresenteerd in figuur 5.

De principes die het meeste impact hebben op de tevredenheid en ontevredenheid van de klant zijn *klantgerichtheidsprincipe één* en *klantgerichtheidsprincipe acht*. *Klantgerichtheidsprincipe zes* en *klantgerichtheidsprincipe negen* zorgen voor een hoge tevredenheid als het contact met de klant aan deze eisen voldoet, maar de klanten zullen niet heel ontevreden zijn als deze principes niet voorkomen.

Het merendeel van de principes hebben niet veel invloed op de proportionele ontevredenheid. Mochten deze principes wel voorkomen in het contact met de klant, dan gaat de tevredenheid van de klant wel omhoog.

Figuur 5 - Resultaten klanttevredenheidscoëfficiënt (bron: auteur, 2018)

## 5.3 Resultaten hypotheses

*Hypothese 1: Als de organisatie niet inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘basis/verwachte eigenschappen’, dan is de klant ontevreden over het contact met de medewerker.*

Hoewel de respondenten een principe 235 keer als een basis/verwachte eigenschap hebben geïdentificeerd, heeft de basis/verwachte eigenschap nooit de meerderheid behaald bij een gegeven klantgerichtheidsprincipe. Omdat er volgens het onderzoek geen basis/verwachte eigenschappen zijn geïdentificeerd is deze hypothese niet relevant en is hij verworpen.

*Hypothese 2: Als de organisatie inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘prestatie-eigenschappen’, dan is het contact tussen de klant en de medewerker verbeterd.*

De verwachtingen die de respondenten als prestatie-eigenschap hebben geïdentificeerd zijn *klantgerichtheidsprincipe één* en ‘*klantgerichtheidsprincipe acht*. Als de medewerker *klantgerichtheidsprincipe één*, gaat de tevredenheid van de klant op een schaal van 0 tot 1 met 0,72 omhoog. Als de medewerker *klantgerichtheidsprincipe acht* gaat de tevredenheid van de klant met 0,77 omhoog. Als de medewerker niet inspeelt op deze verwachtingen tijdens het contact met de klant, gaat de tevredenheid op een schaal van 0 tot 1 met 0,86 omlaag. Deze hypothese is aangenomen.

*Hypothese 3: Als de organisatie inspeelt op de verwachtingen van de klant op basis van ‘aantrekkelijke eigenschappen’, dan overtreft het contact tussen de klant en de medewerker de verwachtingen van de klant.*

De verwachtingen die de respondenten hebben geclassificeerd als aantrekkelijke eigenschappen zijn *klantgerichtheidsprincipe twee*, *klantgerichtheidsprincipe drie*, *klantgerichtheidsprincipe drie*, *klantgerichtheidsprincipe vijf*, *klantgerichtheidsprincipe zes*, *klantgerichtheidsprincipe negen*, *klantgerichtheidsprincipe elf* en *klantgerichtheidsprincipe twaalf*. Van deze principes gaat de tevredenheid van de klant op een schaal van 0 tot 1 gemiddeld met 0,65 omhoog als de klanten op deze verwachtingen inspelen. Doet de medewerker dit niet, dan gaat de tevredenheid van de klant gemiddeld met 0,15 omlaag. Doordat de klanten de verwachtingen van dit principe niet per definitie hebben en wel tevredener zijn als ze wel uitkomen, overtreft de verwachting van het contact tussen de klant en de medewerker als de medewerker op de genoemde verwachtingen inspeelt. Deze hypothese is aangenomen.

## 5.4 Overige resultaten

Er is ook gekeken naar het resultaat per geslacht en leeftijdsgroep. Hiermee zijn eventuele verschillen in verwachtingen gedetecteerd, zodat de medewerker de klant kan indelen en kan inspelen op de gewenste verwachtingen. Echter zijn deze resultaten beschouwd als ‘overige resultaten’, omdat de betrouwbaarheid lager is. De steekproefberekening is namelijk gebaseerd op minimaal 361 respondenten en deze resultaten zijn soms gebaseerd op leeftijds- en geslachtsgroepen van 10 tot 69 respondenten (zie bijlage 21). Alle overige resultaten van de enquête zijn te vinden in bijlage 22.

# 6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn er een aantal conclusies op te maken. Ten eerste heeft de organisatie *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Ten tweede *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Na het toetsen van een twaalftal klantgerichtheidsprincipes kwamen de volgende conclusies naar voren. Ten eerste zijn er geen verwachtingen gedefinieerd als basis/verwachte eigenschap. Ten tweede zijn de principes op basis van prestatie-eigenschappen al naar tevredenheid van de klant beoordeeld, maar omdat ze van belang zijn bij de klant moeten ze wel onder de aandacht blijven. Ten derde kunnen de verwachtingen op basis van aantrekkelijke eigenschappen de verwachtingen van de klant overtreffen. Tot slot zijn de principes die als onverschillig zijn beoordeeld niet van belang om het contact tussen de klant en de medewerker te verbeteren.

**De huidige klantgerichtheidsstrategie**

*Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie.*

**Verschil van klantgerichtheidsstrategie van de literatuur**

*Organisatie X* heeft haar klantgerichtheidsstrategie geen principes beschreven die de medewerker aanstuurt om op *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. *Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Op basis van deze conclusie zijn de principes *klantgerichtheidsprincipe elf* en *klantgerichtheidssprincipe twaalf* meegenomen in de toetsing naar de verwachtingen van de klant.

**Verwachtingen op basis van basis/verwachte eigenschappen**

De klant heeft geen verwachtingen die ingedeeld zijn in de basis/verwachte eigenschappen. De reden hierachter is dat de respondenten het contact met de medewerker niet als vanzelfsprekend beschouwen en andere factoren op de afdeling als basis/verwachte eigenschappen zien. Andere factoren die de klant wel op de afdeling ziet als een basis/verwachte eigenschap zijn bijvoorbeeld *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Als ‘*Afdeling X*’ deze factoren op orde heeft, is de klant niet ontevreden. Als ‘*Afdeling X*’ deze factoren niet op orde heeft, is de klant ontevreden.

**Verwachtingen op basis van prestatie-eigenschappen**

De klant heeft twee klantgerichtheidsprincipes geïdentificeerd als prestatie-eigenschappen: *klantgerichtheidssprincipe één* en *klantgerichtheidssprincipe acht*. Als de medewerker inspeelt op deze twee verwachtingen, gaat de tevredenheid van de klant in hoge mate omhoog. Mocht de medewerker niet inspelen op deze twee verwachtingen, dan gaat de tevredenheid van de klant zeer naar beneden. Het is opvallend dat de respondenten deze ook de hoogste waardering betreft belangrijkheid hebben gegeven. Dit versterkt het feit dat de respondenten deze klantgerichtheidsprincipes hoog in het vaandel hebben staan. Tevens geeft de klant aan dat ze momenteel het meest tevreden zijn over deze principes bij *Organisatie X*. Hierop kan de conclusie aansluiten dat de medewerker niet bijzonder sterke veranderingen hoeft toe te passen betreft het inspelen op deze verwachtingen. Desalniettemin moeten deze principes wel te allen tijde onder de aandacht blijven bij de medewerker, zodat zij deze principes niet verwaarlozen.

**Verwachtingen op basis van aantrekkelijke eigenschappen**

De klant heeft een achttal klantgerichtheidsprincipes erkent als aantrekkelijke eigenschappen voor het contact met de medewerker. Als de medewerker op deze principes inspeelt, is de klant meer tevreden. Mocht de medewerker niet inspelen op deze verwachtingen, dan is de tevredenheid weinig tot niet naar beneden gegaan. De oorzaak hiervan is dat de klanten deze verwachtingen niet hebben. Zij zien deze principes niet per definitie als de ideale uitvoering van de dienstverlening. Echter vinden zij het wel prettig als de medewerker alsnog op deze principes inspeelt. De verwachtingen van de klant zijn dan overtroffen.

Het is opvallend dat het principe ‘*klantgerichtheidssprincipe negen’* zorgt voor de hoogste tevredenheid als de medewerker inspeelt op deze verwachting. De respondenten hebben ook aangegeven dat ze dit principe van hoog belang vinden. Momenteel zijn de respondenten onder gemiddeld tevreden over dit principe. Wanneer de medewerker op deze verwachting inspeelt, is het contact dus verbeterd ten opzichte van de huidige situatie.

Een klantgerichtheidsprincipe dat ook voor een hogere tevredenheid zorgt als de medewerker hierop inspeelt is *‘klantgerichtheidssprincipe zes’*. Enerzijds is dit een logische conclusie, omdat *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Aan de andere kant is er een tegenstelling gemaakt met *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*: *‘klantgerichtheidsprincipe zeven’*. *Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. In het onderzoek van de aanleiding in hoofdstuk 1 kwam naar voren dat nog niet alle medewerkers van *Organisatie X* deze *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie* bezitten. In het filiaal waar het onderzoek is gehouden zijn de respondenten wel bovengemiddeld tevreden over dit principe. Opvallend is dat dit het enige principe op basis van aantrekkelijke eigenschappen is, die in verhouding nog veel invloed op de ontevredenheid heeft. Wanneer de medewerker namelijk niet gevraagd meer informatie vertelt, daalt de tevredenheid met -0,4 op een schaal van 0 tot 1.

De klantgerichtheidsprincipes die *Organisatie X* momenteel nog niet toepast in hun huidige klantgerichtheidsstrategie zijn; *‘klantgerichtheidsprincipe elf’* en *‘klantgerichtheidsprincipe twaalf’*. Deze principes zorgen mede voor een hogere tevredenheid als de medewerker hierop inspeelt. Vooral *klantgerichtheidsprincipe elf* heeft boven gemiddeld gescoord. Ook voor deze principes geldt dat de klant niet ontevreden is als de medewerker hen niet herkent en inspeelt op hun persoonlijke voorkeuren. De klanten vinden deze principes ook minder belangrijk dan gemiddeld. Echter kan het contact tussen de medewerker en de klant wel verbeteren als de medewerker hierop inspeelt, omdat de klanten momenteel onder het gemiddelde tevreden zijn over hoe de medewerker dit principe in de actuele situatie uitvoert.

Eveneens *‘klantgerichtheidsprincipe twee’* is ingedeeld als aantrekkelijke eigenschap. De klanten zijn ook tevredener over het contact met de medewerker als zij inspelen op de principes *‘klantgerichtheidsprincipe drie’* en *‘klantgerichtheidsprincipe tien’*. De klanten geven alleen wel aan dat deze principes minder van belang zijn betreft contact met de medewerker.

Het laatste principe dat de klanten hebben ingedeeld als aantrekkelijke eigenschap is *‘klantgerichtheidsprincipe vijf’.* Van alle aantrekkelijke eigenschappen heeft deze eigenschap de minste invloed op de tevredenheid van de klant. Het is opvallend dat ook dit principe een vorm is *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Desondanks beoordelen klanten dit principe wel als gemiddeld belangrijk, waardoor de conclusie is getrokken dat dit principe in te delen is in de aantrekkelijke eigenschappen.

**Onverschillige klantgerichtheidsprincipes**

De respondenten zijn onverschillig over de principes *‘klantgerichtheidsprincipe vier’* en *‘klantgerichtheidsprincipe zeven’*. Beide principes zijn een vorm van *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. Vooral *klantgerichtheidsprincipe zeven* heeft een zeer lage beoordeling betreffende belangrijkheid en tevredenheid in de huidige situatie. Omdat de meeste klanten onverschillig over deze principes zijn, zullen zij niet het contact tussen de klant en de medewerker verbeteren als de medewerker inspeelt op deze principes.

**Eindconclusie**

De conclusie op de probleemformulering *‘Hoe kan Organisatie X het contact tussen de klant en de medewerker van ‘Afdeling X’ verbeteren door in te spelen op de verwachtingen van de klant?’* is dat de medewerker moet inspelen op de klantgerichtheidsprincipes met prestatie-eigenschappen en aantrekkelijke eigenschappen. Deze principes leiden tot een hogere tevredenheid. Over de verwachtingen op basis van prestatie-eigenschappen zijn de klanten al tevreden. Deze principes moeten dus wel onder de aandacht blijven, maar zullen niet leiden tot een hogere tevredenheid. Daarentegen zullen de verwachtingen op basis van aantrekkelijke eigenschappen wel leiden tot een hogere tevredenheid, omdat de klanten deze principes niet verwachten. De verwachtingen van de klant zullen zijn overtroffen als de medewerker hier toch op inspeelt. Dit betekent dat de organisatie op deze manier het contact tussen de klant en de medewerker van ‘*Afdeling X*’ kan verbeteren.

# 7. Aanbevelingen

*De aanbevelingen geven antwoord op de doelstelling: ‘Inzicht verkrijgen in de verwachtingen van de klant wat betreft contact met de medewerker, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X op welke wijze de medewerker het contact met de klant kan verbeteren ten opzichte van de huidige winkelsituatie. Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: richtlijnen scheppen, inspelen op de verwachtingen op basis van prestatie-eigenschappen, inspelen op de verwachtingen op basis van aantrekkelijke eigenschappen, dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie, de medewerkers activeren en een vervolgonderzoek uitzetten.*

**Richtlijnen scheppen**

Dit onderzoek laat zien dat het een logische stap is om duidelijke richtlijnen te scheppen voor de medewerker, zodat de medewerker op de gewenste verwachtingen kan inspelen. Volgens Sauerwein et al. (1996) moet er eerst aan de eisen zijn voldaan die leiden tot ontevredenheid als ze niet zijn uitgevoerd. Uit de resultaten blijkt dat er geen basis/verwachte eigenschappen zijn geïdentificeerd in het contact tussen de klant en de medewerker. Er zal alleen op de verwachtingen worden ingespeeld die zijn geïdentificeerd als prestatie-eigenschappen en aantrekkelijke eigenschappen. Als de organisatie de medewerker activeert om de klantgerichtheidsprincipes vanuit deze eigenschappen uit te voeren, dan verbetert het contact tussen de klant en de medewerker ten opzichte van de oude winkelsituatie en is het doel behaald.

**Inspelen op de verwachtingen op basis van prestatie-eigenschappen**

In de conclusies is besproken dat de klant al tevreden is over de klantgerichtheidsprincipes *‘klantgerichtheidsprincipe één’* en *‘klantgerichtheidsprincipe acht’*. Deze principes zijn dus al door de medewerker in acht genomen. Het onderzoek laat zien dat het een verstandige stap is om deze principes te allen tijde onder de aandacht te brengen, zodat de medewerker de principes niet verwaarloost.

**Inspelen op de verwachtingen op basis van aantrekkelijke eigenschappen**

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat als de medewerker inspeelt op de klantgerichtheidsprincipes die op basis van aantrekkelijke eigenschappen zijn geïdentificeerd de verwachtingen van de klant zullen overtreffen. Over deze principes zijn de klanten momenteel minder tevreden in de huidige situatie. Het onderzoek laat zien dat het een logische stap is om deze principes duidelijk onder de aandacht van de medewerkers te brengen.

Met de principes uit de literatuur maakt de medewerker voor het eerst kennis. Echter zullen zij de meeste principes kennen vanuit de huidige klantgerichtheidsstrategie. De principes waar de medewerker op in kan spelen om de verwachtingen van de klant te overtreffen zijn op volgorde van belangrijkheid: *klantgerichtheidsprincipe negen, klantgerichtheidsprincipe zeven, klantgerichtheidsprincipe zes, klantgerichtheidsprincipe elf, klantgerichtheidsprincipe twaalf, klantgerichtheidsprincipe twee, klantgerichtheidsprincipe drie, klantgerichtheidsprincipe tien, klantgerichtheidsprincipe vijf.* Het is verstandig om principes goed te verduidelijken met voorbeelden bij de medewerker, om verwarring of verkeerde interpretatie te voorkomen.

*Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie.*

**De medewerkers activeren**

Het lijkt verstandig om de medewerkers op een juiste manier te informeren over de klantgerichtheidsprincipes op basis van prestatie-eigenschappen en aantrekkelijke eigenschappen, zodat ze van de veranderingen in de klantgerichtheidsstrategie afweten. Vervolgens is het een goede stap om begrip te creëren voor de verandering in de strategie bij de medewerkers door uitleg te geven. Door de medewerkers te betrekken in het proces zullen ze meer gemotiveerd zijn om de strategie daadwerkelijk uit te voeren op de afdeling. Het is belangrijk om in dit proces het belang van de medewerkers naar voren te halen, zodat de medewerkers enthousiast zijn om de nieuwe klantgerichtheidsstrategie toe te passen. Meer over het activeren van de medewerkers is te lezen in hoofdstuk 8 Implementatie.

**Een vervolgonderzoek uitzetten**

Zoals besproken in hoofdstuk 1.6 Beperkingen en begrenzingen schetst het onderzoek geen volledig beeld van alle klanten van *Organisatie X*, omdat het onderzoek is uitgevoerd in één filiaal. Een vervolgonderzoek is het waardevol om te onderzoeken of de overige klantprofielen dezelfde verwachtingen hebben betreft contact met de medewerker. Pas na dit onderzoek is er een volledig beeld van de verwachtingen en hoe de medewerker hierop in kan spelen.

# 8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is er een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het Continuous Improvement-model van Deming uit 1948, beschreven door Orsini (2013), en de theorie over Brainstorming van Osborn uit 1953. Als communicatiemiddelen zijn een *informatiekaart* en teamavonden gekozen. De totale kosten van implementatie bedragen *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*. De totale financiële opbrengsten zijn daarentegen niet inzichtelijk te maken, omdat deze afhankelijk zijn van meerde factoren. Echter zal de klanttevredenheid wel verbeterd zijn. Dit zal terugkomen in *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie*.

**Informatiekaart**

**Kosten**

**kto**

De implementatie beschrijft de invulling van het eerder vastgestelde advies in hoofdstuk 7 Aanbevelingen. Deze invulling draagt bij aan het verbeteren van het contact tussen de medewerker en de klant. Om de aanbevelingen op een structurele wijze te kunnen implementeren beschrijft Orsini (2013) het implementatiemodel *Continuous Improvement* van Deming (1948). Het doel van dit model is om binnen een organisatie structureel de kwaliteit te verbeteren in vier stappen: *plan*, *do*, *check* en *act*. In de eerste stap van het model van Deming is tevens de theorie over *Brainstorming* van Osborn (1953) toegepast om de kennis en creativiteit van het team te benutten.

Boer (2012) beschrijft wat de organisatie moet doen om een bepaald communicatiedoel te bereiken. Om de kennis, de houding en het gedrag van de medewerker te kunnen veranderen, is op deze theorie ingespeeld. *Organisatie X* heeft de volgende ambities:

* Alle medewerkers van ‘*Afdeling X*’ zullen kennisnemen van de vernieuwde klantgerichtheidsprincipes doordat de organisatie hen informeert.
* De houding van de medewerker van ‘*Afdeling X*’ zal veranderen doordat de organisatie begrip voor de vernieuwde klantgerichtheidsprincipes creëert bij de medewerker.
* Het gedrag van de medewerker van ‘*Afdeling X*’ zal zich aanpassen doordat de organisatie de medewerker motiveert door hen te betrekken in het proces.

Voor de laatste ambitie is de structuur van het *Continuous Improvement-*model van Deming (1948) ingezet.

***Informatiekaart***

De medewerker moet weten op welke klantgerichtheidsprincipes zij precies in moet spelen. Wanneer *Organisatie X* de medewerker een duidelijke richtlijn geeft, kan de medewerker hierop inspelen en de verwachtingen van de klant overeenkomen en zelfs overtreffen. De organisatie kan de richtlijnen communiceren middels een *informatiekaart* in A4-formaat. De *informatiekaart* bevat alle richtlijnen van klantgerichtheid waar de medewerker op in kan spelen om het contact tussen de klant en de medewerker te verbeteren. Door de kaart te bedrukken op gelamineerd papier is de kaart een bewaarexemplaar. De medewerker kan de kaart te allen tijde inkijken doordat hij binnen handbereik op ‘*Afdeling X*’ ligt. Zie bijlage 23 voor een voorbeeld van de *informatiekaart*.

**Teamavonden**

Omdat *Organisatie X* de medewerker daadwerkelijk wil activeren, zullen er teamavonden plaats gaan vinden. De *manager* en de medewerkers van ‘*Afdeling X*’ zullen hierbij aanwezig zijn. Aan het begin van de teamavond zal de houding van de medewerker veranderen, omdat de organisatie uitleg geeft met als doel begrip te creëren middels een presentatie. In de presentatie zal de *manager* van de winkel de nieuwe manier van aanpak presenteren. Na de presentatie is er ruimte voor vragen vanuit het team. Vervolgens zal de teamavond zich voorzetten door de medewerkers te betrekken in het proces volgens het *Continuous Improvement*-model van Deming (1948).

## 8.1 Het Continuous Improvement-model

Het *Continuous Improvement*-model van Deming (1948) is een verbetermethode om de kwaliteit van het contact met de klant te blijven waarborgen. Dit model is toegepast bij de teamavonden van ‘*Afdeling X*’.

**Plan**

Na de presentatie van de *manager* is er tijd voor het maken van een plan. In dit plan beschrijven de medewerkers per aangegeven klantgerichtheidsprincipe voorbeelden van hoe ze dit toe zouden kunnen passen in de praktijk. De medewerkers maken samen met de *manager* een plan om elk klantgerichtheidsprincipe toe te kunnen passen.

Door middel van *Brainstorming*volgens Osborn (1953) zal het team de kennis en creativiteit benutten om ideeën te stimuleren die vervolgens tot voorbeelden en uiteindelijke doelstellingen kunnen leiden. Het brainstormen zal door de *manager*, de gespreksleider, in goede banen zijn geleid middels de structuur volgens Rouwette (2017). Per klantgerichtheidssprincipe begint de gespreksleider met een open vraag waarop de medewerkers voorbeelden kunnen noemen. Vervolgens noteert de gespreksleider de voorbeelden. De brainstorming leidt tot een kwantiteit aan voorbeelden en ideeën (Rouwette, 2017).

Uiteindelijk zullen de medewerkers elkaar inspireren en samen tot gemeenschappelijk doel komen. Doordat zij samen het probleem hebben aangepakt, zijn de medewerkers gemotiveerd om de strategie daadwerkelijk op de winkelvloer uit te voeren.

**Do**

In de tweede stap zullen de medewerkers het plan wat zij hebben opgezet uitvoeren op de werkvloer. Aan de hand van de *informatiekaart* en het ingevulde invulformulier van de teamavond heeft de medewerker de handvaten die zij nodig heeft om de klantgerichtheidsprincipes toe te passen. De medewerkers kunnen inspelen op de verwachtingen van de klant, omdat zij weten wat de klant verwacht betreft contact met de medewerker.

**Check**

De derde stap vindt drie maanden na de eerste teamavond plaats. In een tweede teamavond bespreekt de *manager* de resultaten van de afgelopen drie maanden en in hoeverre de opgestelde doelen zijn bereikt. De feedback zal op basis van observatie van de *manager* zijn en op basis van de ervaringen van het team zelf. Ook het gemeten resultaat van het *dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie* zal het team meenemen. Op de teamavond vergelijken de *manager* en het team de oude situatie (voor de eerste teamavond) en de nieuwe situatie (na de eerste teamavond).

**Act**

In de laatste stap zullen de aanwezigen waar nodig de doelstellingen aanpassen en bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij de vorige stap. Door de eerste stap van het proces na een aantal maanden weer te herhalen, zal de kwaliteit van het contact met de klant steeds verbeteren en blijven de klantgerichtheidsprincipes onder de aandacht van de medewerker.

Het is tevens belangrijk dat de *manager* aan het begin van de implementatie op de hoogte is van de vernieuwde klantgerichtheidsstrategie. De *manager* is namelijk de persoon die de strategie uiteindelijk overbrengt aan de medewerkers van ‘*Afdeling X*’.

## 8.2 Planning

De planning van deze implementatie zal er het eerste jaar als volgt uitzien:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wanneer** | **Wat** | **Bestaat uit** |
| Begin eerste kwartaal | Uitrol van de *informatiekaart* Card | * *Informatiekaart* aan de medewerkers uitreiken door de *manager* |
| Begin eerste kwartaal | Eerste teamavond met de medewerkers van ‘*Afdeling X*’ | * Presentatie van de *manager* over de vernieuwde klantgerichtheidsstrategie * Eerste stap van het Continuous Improvement-model: *Plan* * Brainstormen over voorbeelden en toepassingen van de vernieuwde klantgerichtheidsstrategie |
| Eerste kwartaal | Toepassen op de werkvloer | * Tweede stap van het Continuous Improvement-model: *Do* * Observatie door de *manager* |
| Begin tweede kwartaal | Tweede teamavond met de medewerkers van ‘*Afdeling X*’ | * Derde stap van het Continuous Improvement-model: *Check.* * Bespreken resultaten van de afgelopen drie maanden * Vierde stap van het Continuous Improvement-model: *Act.* * Doelstellingen bijstellen waar nodig |
| Tweede kwartaal | Toepassen op de werkvloer | * Tweede stap van het Continuous Improvement-model: *Do* * Observatie door de *manager* |
| Begin derde kwartaal | Derde teamavond met de medewerkers van ‘*Afdeling X*’ | * Derde stap van het Continuous Improvement-model: *Check.* * Bespreken resultaten van de afgelopen vier maanden * Vierde stap van het Continuous Improvement-model: *Act.* * Doelstellingen bijstellen waar nodig |
| Derde kwartaal | Toepassen op de werkvloer | * Tweede stap van het Continuous Improvement-model: *Do* * Observatie door de *manager* |
| Begin vierde kwartaal | Vierde teamavond met de medewerkers van ‘*Afdeling X*’ | * Derde stap van het Continuous Improvement-model: *Check.* * Bespreken resultaten van de afgelopen vier maanden * Vierde stap van het Continuous Improvement-model: *Act.* * Doelstellingen bijstellen waar nodig |
| Vierde kwartaal | Toepassen op de werkvloer | * Tweede stap van het Continuous Improvement-model: *Do* * Observatie door de *manager* |

Tabel 16 – Planning van het implementatieplan in het eerste jaar (bron: auteur, 2018)

## 8.3 Kosten en opbrengsten

**Kosten**

Om het plan te kunnen realiseren, maakt de organisatie kosten. De kosten zijn berekend met het gemiddeld aantal medewerkers van ‘*Afdeling X*’ in combinatie met het gemiddelde loonkosten van de medewerker van ‘*Afdeling X*’ (Persoonlijke communicatie, 12 december 2018). Voor de eerste teamavond is een duur van anderhalf uur geschat. De opvolgende teamavonden zullen maximaal een uur duren. Er is geen rekening gehouden met de loonkosten die de *manager* zou maken voor het voorbereiden van de presentatie, het leiden van de teamavond en het observeren van de uitwerking, omdat met deze zaken al rekening is gehouden in het takenpakket van de *manager*. De kosten van dit implementatieplan per winkel zijn begroot als volgt:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kostenpost** | **Aantal** | **Kosten per stuk/uur** | **Totaalbedrag (€)** |
| *Informatiekaart* | 1 *informatiekaart* | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie |
| Uren voor eerste teamavond | 1,5 uur x 10 medewerkers | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie |
| Uren voor tweede teamavond | 1 uur x 10 medewerkers | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie |
| Uren voor de derde teamavond | 1 uur x 10 medewerkers | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie |
| Uren voor de vierde teamavond | 1 uur x 10 medewerkers | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie |
| **Totaal** | | | Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie |

*Tabel 17 – Kosten van het implementatieplan (bron: auteur, 2018)*

\*Zie bijlage 24 voor de verantwoording van de opbouw van de prijs per *informatiekaart*

**Opbrengsten**

De financiële opbrengsten van het implementatieplan zijn lastig inzichtelijk maken, omdat de financiële resultaten door meerdere factoren negatief of positief beïnvloed kunnen zijn. Een concurrent die in de omgeving van het filiaal opengaat kan bijvoorbeeld de financiële resultaten van ‘*Afdeling X*’ negatief beïnvloeden, terwijl deze door de verbetering van het contact tussen de medewerker en de klant positief is beïnvloed. (Persoonlijke communicatie, 12 december 2018)

Echter zijn er wel immateriële opbrengsten die gemeten kunnen worden om het resultaat van de implementatie inzichtelijk te maken. *Organisatie X* test ieder kwartaal de klanttevredenheid door middel van Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie. Het rendement van de ingezette communicatiemiddelen zullen hierin zichtbaar zijn, omdat de scores van dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie zich zullen verbeteren ten aanzien van de huidige winkelsituatie.

# Bronvermelding

Baarda, D. B., & De Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek.* Groningen: Wolters-Noordhoff.

Bellou, V. (2007). *Achieving long term customer satisfaction through organizational culture, managing service culture quality.* Geraadpleegd op 17 oktober 2018, van https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.110

8/09604520710817334.

Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W. & Walden, D. (1993). *Kano’s Methods for Understanding Customer-Defined Quality*. Center for Quality Management Journal, 2(4), 3–36.

Boelens, M. (2013). *Klanten komen altijd van rechts, verhoog je klantgerichtheid met je medewerkers*. Den Haag: BIM Media.

Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Boomsma, S., & Van Borredam, A. (2003). *Kwaliteit van dienstverlening*. Deventer: Vakmedianet.

De Beer, A. (2001, 15 maart). *Klantgericht veranderen met het P8 model*. Geraadpleegd op 5 oktober 2018, van https://www.managementsite.nl/klantgericht-veranderen-p8-model.

De Jong, T. (2018, 14 mei). *Klantgerichtheid is het slechtste idee van de 21ste eeuw.* Geraadpleegd op 10 oktober 2018, van https://www.managementsite.nl/klantgerichtheid-slechtste-idee-21ste-eeuw.

De Vries jr., W., Dekker, N., Hylkema, H. (2011). *Strategie voor dienstverleners; 30 managementvragen en antwoorden.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

De Vocht, A. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld.

Ensie. (2016, 7 maart). *Klantgerichtheid.* Geraadpleegd op 18 oktober 2018, van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/klantgerichtheid>.

FoodService Instituut Nederland. (2018). *Lekker is het allerbelangrijkste voor middelbare scholen.* Geraadpleegd op 1 oktober 2018, van https://fsin.nl/actueel/nieuws/508/lekker-is-het-allerbelangrijkst-voor-middelbare-scholieren.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington MA: Lexington Books.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). *Attractive Quality and Must-Be Quality*. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 41, 39-48.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2009). *Principes van marketing*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Manning, H & Bodine, K. (2012). *Outside In. The power of putting customers at the center of your business.* New York: New Harvest Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Meertens, E., & Mulders, M. (2011). *Klantgericht organiseren*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Mulder, P. (2017). *SERVQUAL-model*. Geraadpleegd op 14 oktober 2018, van https://www.toolshero.nl/

kwaliteitsmanagement/servqual-model/.

Nederstigt, A. T. A. M. & Poiesz, Th. B. C. (2010). *Consumentengedrag*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

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: Scribner.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.* Geraadpleegd op 25 oktober, van https://www.researchgate.net/profile/Valarie\_Zeithaml/

publication/225083802\_SERVQUAL\_A\_mulmulti-\_Item\_Scale\_for\_measuring\_consumer\_perceptions\_

of\_service\_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6653/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf.

Poortinga, E. (z.d.). *Klanttevredenheid en klantverwachtingen in de scriptie: relevantie en definities.* Geraadpleegd op 22 oktober 2018, van <https://www.studiemeesters.nl/scriptie/klanttevredenheid-en-klantverwachtingen/>.

*Rouwette, E. A. J. A. (2017). Taaie vraagstukken: van zwart-wit naar kleur.* Geraadpleegd op 10 december, van http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/178385/178385pub.pdf.

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler & K. Hinterhuber, H. (1996). *The Kano-model: How to delight customers on production economics.* Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van <https://www.researchgate.net/publication/>

240462191\_The\_Kano\_Model\_How\_to\_Delight\_Your\_Customers.

Sigma. (2016, 22 juni) *Kano-model.* Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van https://sigmaonline.nl/2016/06/kano-model/.

Swan, J.E. & Trawick, I.F. (1987). *Building customer trust in de industrial salesperson.* Geraadpleegd op 18 oktober 2018, van https://www.researchgate.net/publication/255653114\_trust\_or\_dependency\_

major\_influence\_on\_e-\_procurement\_adoption\_decisions\_in\_supply\_chain\_relationships.

Thomassen, J. P. R. (2004). *Klanttevredenheid, de zin en onzin.* Deventer: Vakmedianet.

Thomassen, J. P. R. (2006). *Waardering door klanten: Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit*. Deventer: Kluwer.

Thomassen, J. P. R. (2016). *Service excellence: werken aan een uitzonderlijke klantbeleving.* Geraadpleegd op 25 oktober 2018, van https://serviceexcellence.nu/2016\_01\_08/wp-content/uploads/2016/01/KiB12016\_Service-Excellence.pdf.

Van Beek, S. (2018, 24 april). *Voor scholieren lekker belangrijker bij voedsel dan prijs en gemak.* Geraadpleegd op 20 september 2018, van http://foodclicks.nl/nieuws/voor-scholieren-lekker-belangrijker-bij-voedsel-dan-prijs-en-gemak.html.

Van Dale. (2018). *Methode.* Geraadpleegd op 11 november 2018 van https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/methode#.XA7JThNKiRs.

Van der Zee, F. (2017). *Casestudie, casestudy of gevalsstudie.* Geraadpleegd op 28 oktober, van hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/casestudie.

Veldhoen, B. & Van Slooten, S. *Klanthelden in de 9+ organisatie.* Culemborg: van Duuren Management.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). *The nature and determinants of customer expectations of service.* Geraadpleegd op 20 oktober 2018, van https://miami.pure.elsevier.com/en/publications/the-nature-and-determinants-of-customer-expectations-of-service.

Zorfas, A. & Leemon, D. (2016). *An emotional connection matters more than customer satisfaction.*

Geraadpleegd op 27 november, van https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction.

# Bijlagen

Een aantal bijlages zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie.

## Bijlage 13 – Overzicht gebruikte zoektermen (auteur, 2018)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Klantgerichtheid** | **Klanttevredenheid** | **Verwachtingen** |
| Klant | Meten van klanttevredenheid | Behoeftes klant |
| Vriendelijk medewerker | Customer satisfaction | Overtreffen verwachtingen |
| Klantcontact | Relatie ontevreden klanten | Klantwensen |
| Kritiek klantgerichtheid | Verwachte kwaliteit | Verband verwachtingen tevredenheid |
| Strategie klantgerichtheid | Ervaren kwaliteit | Verwachtingen dienst |
| Beleving klant contact medewerker | Tevredenheid verbeteren contact | Verwachtingen contact |
| Kernwaardes klantgerichtheid | Ontevredenheid klantcontact |  |

## Bijlage 14 – Evaluatietabel (Sauerwein et al., 1996)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eisen van de klant** | **Disfunctionele (negatieve) vraag** | | | | | |
| **Functionele (positieve) vraag** |  | **Prettig** | **Moet zo zijn** | **Neutraal** | **Ermee kunnen leven** | **Niet prettig** |
| **Prettig** | X | A | A | A | P |
| **Moet zo zijn** | R | O | O | O | B |
| **Neutraal** | R | O | O | O | B |
| **Ermee kunnen leven** | R | O | O | O | B |
| **Niet prettig** | R | R | R | R | X |

## Bijlage 16 – Steekproefformule (De Vocht, 2013)

n = benodigde bruikbare respons 361

N = populatie 5974

z = betrouwbaarheidspercentage 95

p = kanswaarde 50

F = foutmarge 5

## Bijlage 17 – Verantwoording enquête (auteur, 2018)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nr.** | **Vraag** | **Vraag-stelling** | **Antwoord-mogelijk-heden** | **Soort vraag** | **Bijzonderheden** |
| 1 | Wat is uw leeftijd? | Open vraag | - | - | - |
| 2 | Wat is uw geslacht? | Meerkeuze | 3 | - | Naast de gebruikelijke geslachten (man/vrouw) is er ook voor gekozen om het antwoord ‘overige’ aan te bieden om de mensen die hier behoefte aan hebben tegemoet te komen. |
| 3 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 1 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 4 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 1 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 5 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 2 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 6 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 2 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 7 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 3 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 8 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 3 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 9 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 4 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 10 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 4 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 11 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 5 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 12 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 5 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 13 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 6 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 14 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 6 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 15 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 7 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie)  *Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie.* |
| 16 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 7 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 17 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 8 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 18 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 8 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 19 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 9 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 20 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 9 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 21 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 10 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie)  *Dit deel is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie.* |
| 22 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 10 (uit de huidige klantgerichtheidsstrategie) |
| 23 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 11 (uit een methode van de literatuur) |
| 24 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 11 (uit een methode van de literatuur) |
| 25 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Functionele vraag | Principe 12 (uit een methode van de literatuur) |
| 26 | *Klantgerichtheidsprincipe* | Meerkeuze | 5 | Disfunctionele vraag | Principe 12 (uit een methode van de literatuur) |
| 27 | Hoe belangrijk zijn de volgende punten voor u? | Schaal van 1 tot 10 | 10 | Mate van belangrijkheid | Alle 12 de principes kwamen in deze vraag aan bod onder elkaar, zodat de respondent op een makkelijke manier de principes kon beoordelen. |
| 28 | Hoe tevreden bent u momenteel over de volgende punten bij *Organisatie X*? | Schaal van 1 tot 10 | 10 | Mate van tevredenheid in de huidige situatie | Ook bij deze vraag kwamen alle 12 principes aan bod onder elkaar, zodat de respondent op een eenvoudige wijze de principes kon beoordelen. |

## Bijlage 21 – Opbouw respondenten (auteur, 2018)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Leeftijd** | **Man** | **Vrouw** | **Onbekend** | **Totaal** |
| <20 | 1 | 3 | 0 | 4 |
| 21-30 | 10 | 13 | 0 | 23 |
| 31-40 | 11 | 12 | 0 | 23 |
| 41-50 | 15 | 55 | 0 | 70 |
| 51-60 | 22 | 69 | 0 | 91 |
| 61-70 | 22 | 57 | 0 | 79 |
| 71-80 | 17 | 31 | 0 | 48 |
| 80> | 3 | 5 | 0 | 8 |
| Onbekend | 1 | 3 | 17 | 21 |
| **Totaal** | **102** | **248** | **17** | **367** |