

15.874

Colofon

**Product:** Onderzoekrapport

**Aantal woorden:** 15.874

**Auteur:**  Amy Roeling

**Studentnummer:** S1097314

**E-mail:**  Amyroeling98@gmail.com

**Opleiding:** Commerciële Economie

**Jaar:** 2018/2019

**Onderwijsinstelling:** Hogeschool Leiden

**Opdrachtgever:** Esteon B.V.

**Plaats:**  Amstelveen

**Datum:** 17-06-2019

**Plaats:** Leiden

**Status:** Definitief

**Kans:** 1

**Tutor:** Jan-Bart Heijne

**E-mail:** Heijne.j@hsleiden.nl

**Bedrijfsbegeleider:** Gijs-Jan Witkamp

**Functie:** CEO

**E-mail:**  Witkamp@esteon.com

**Eerste beoordelaar:** Peter Rijcken

**Tweede beoordelaar:** Mark Bezuijen

# Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie die het sluitstuk vormt van vier jaar Commerciële Economie. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Esteon, een zoekservice voor huurwoningen. Naast het schrijven van een scriptie voor Esteon, heb ik tevens stage gelopen bij het bedrijf.

Dit voorwoord wil ik gebruiken om de personen te bedanken die mij hebben gesteund en geholpen in het afstudeertraject. Ik wil mijn tutor, Jan-Bart Heijne, bedanken. Meneer Heijne heeft mij gaandeweg begeleid en feedback gegeven, wat heeft geholpen bij mijn voortgang en totstandkoming van deze scriptie. Hiernaast wil ik mijn groepsgenoten, Mirjam Vis, Pim Paddenburg en Robin Verhoog, bedanken. Zij hebben mij, waar nodig, feedback gegeven en geholpen met het oplossen van moeilijke vraagstukken.

Tot slot wil ik mijn bedrijfsbegeleider, Gijs-Jan Witkamp, bedanken, die mij sturing heeft gegeven tijdens het schrijven van mijn scriptie en alle vragen heeft beantwoord die ik gaandeweg had.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Amy Roeling

Juni 2019

# Management Summary

Esteon is a search service for rental properties. Esteon offers house hunters a service which takes over the search for a house or student room. The founder, Gijs-Jan Witkamp, developed a system which connects tenants and estate agents based on housing requirements and search behaviour. If both the requirements of the tenant and estate agent match, the availability is manually checked by Esteon’s account managers. Esteon values the opinions of their customers and tries to take that as a starting point for their search service. However, Esteon lacks knowledge of the wishes and needs of their customers. To gain insight into these wishes and needs, the expectations and experiences regarding the search service need to be investigated. Esteon needs this information, so that improvements can be made, based on the feedback. The main research question is therefore as follows:

*“Which aspects do the target audience find important when searching online for a rental property at Esteon?”*

To answer this question, qualitative research has been conducted among customers who have a free account. These customers have been interviewed twice: once before they started using their paid account and once two weeks after using it. The purpose of the research was to identify obstacles and problems during their use of the search service. The first interview was focused on how the customer started their search for a rental property and how they eventually found Esteon. Furthermore, customers were asked to formulate their expectations of Esteon’s search service. During the second interview, customers were asked to describe their experience of the search service. The main focus of the second interview was to identify problems customers experienced and how they would like to see them improved.

Based on the results, it can be concluded that several customers experienced difficulties with Esteon’s search service. The results varied from missing a total overview of rental properties to a lack of understanding of the search service. Also, some customers found the reaction time of a match too short and would have wanted to have more time to decide if they are interested in the property or not. Besides difficulties, customers also mentioned positive aspects. Customers valued the direct contact with an employee of Esteon. Lastly, an important finding was the fact that some customers had to wait quite long for contact information of the estate agent. Esteon seeks to send the contact information to the customer within a time frame of 48 hours. It can be concluded that, in some cases, this aim is not met.

The recommendation is to make some technical adjustments to the search service, to fulfil customers’ needs. Furthermore, customers need to be more informed, so that they have a better understanding of how Esteon’s search service works. This can be done by sending them instruction videos and placing these videos in their accounts, so that they can easily find them. Due to the fact that the customers valued contact with employees, it is recommended to create more direct contact between customers and employees. This can be done by adding a new task to the range of tasks of the account managers. Account managers could call customers to help them with their search and answer any questions.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 4](#_Toc11619541)

[Management Summary 5](#_Toc11619542)

[Inleiding 8](#_Toc11619543)

[1. Probleemformulering 10](#_Toc11619544)

[1.1 Aanleiding 10](#_Toc11619545)

[1.2 Probleemstelling 10](#_Toc11619546)

[1.3 Doelstelling 10](#_Toc11619547)

[1.4 Doelgroep 10](#_Toc11619548)

[1.5 Deelvragen 11](#_Toc11619549)

[2. Theoretisch kader 12](#_Toc11619550)

[2.1 Afgeleide vraag 12](#_Toc11619551)

[2.2 Online dienstverlening 12](#_Toc11619552)

[2.3 Consumer Decision Making 12](#_Toc11619553)

[2.4 Customer Journey & Customer Experience 14](#_Toc11619554)

[2.5 Service Quality 15](#_Toc11619555)

[2.6 Conclusie 19](#_Toc11619556)

[2.7 Conceptueel model 20](#_Toc11619557)

[2.8 Hypothesen & Operationalisatie 21](#_Toc11619558)

[3. Onderzoeksverantwoording 22](#_Toc11619559)

[3.1 Literatuuronderzoek 22](#_Toc11619560)

[3.2 Deskresearch 22](#_Toc11619561)

[3.3 Fieldresearch 22](#_Toc11619562)

[3.3.1 Diepte-interviews 22](#_Toc11619563)

[3.3.2 Observatie 23](#_Toc11619564)

[3.4 Kwaliteitscriteria 23](#_Toc11619565)

[4. Deskresearch 25](#_Toc11619566)

[4.1 Golden Circle Simon Sinek 25](#_Toc11619567)

[4.1.1 Why 25](#_Toc11619568)

[4.1.2 How 25](#_Toc11619569)

[4.1.3 What 26](#_Toc11619570)

[4.2 Kanalen 26](#_Toc11619571)

[4.2.1 Owned media 26](#_Toc11619572)

[4.2.2 Earned media 28](#_Toc11619573)

[4.2.3 Paid media 29](#_Toc11619574)

[5. Fieldresearch 30](#_Toc11619575)

[5.1 Observatie (Mouseflow) 30](#_Toc11619576)

[5.2 Resultaten diepte-interviews 31](#_Toc11619577)

[5.2.1 Eerste contactmoment 31](#_Toc11619578)

[5.3.2 Tweede contactmoment 35](#_Toc11619579)

[6. Conclusies 39](#_Toc11619580)

[6.1 Conclusies deelvragen 39](#_Toc11619581)

[6.2 Toetsing hypothesen 41](#_Toc11619582)

[7. Aanbevelingen 43](#_Toc11619583)

[7.1 Afweging van alternatieven 43](#_Toc11619584)

[7.2 Aanbevelingen 43](#_Toc11619585)

[8. Implementatie 46](#_Toc11619586)

[Bibliografie 50](#_Toc11619587)

# Inleiding

De Nederlandse woningmarkt is overspannen. Er is een groot tekort aan woningen en de prijzen stijgen explosief. Schaarste van woningen ligt deels aan het feit dat er te weinig wordt bijgebouwd. Het gebrek aan ruimte, mankracht en materialen is hier de voornaamste oorzaak van. Tijdens de crisis hebben bouwbedrijven het flink te verduren gehad; bedrijven vielen om en 70.000 mensen verloren hun baan (De Groot, 2018). Het tekort aan woningen groeit elk jaar, terwijl de bevolking tegelijkertijd groeit. Begin vorig jaar was er een tekort van 205.000 woningen en de komende jaren zal dit nog verder oplopen (Capital Value, 2018).

*“Als dit zo doorgaat sterft de koopstarter in de Randstad tussen nu en twee jaar gewoon uit. Een trieste situatie want ze kunnen geen kant meer op. Betaalbare huurhuizen zijn ook nauwelijks beschikbaar”* (De Groot, 2018)*.*

In grote steden als Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag stijgen de prijzen het hardst. Gemiddeld kost een nieuwbouwwoning €395.000 (Centraal Bureau voor de Statistiek, sd). Door de strengere hypotheekregels is het voor starters moeilijk om een hypotheek te krijgen. Hierdoor wijken zij vaak af naar de huurmarkt, waar zij nog steeds tegen veel problemen aanlopen. Veel starters met een middeninkomen verdienen te veel om in aanmerking komen voor een sociale huurwoning en te weinig om in aanmerking te komen voor een woning in de vrije huursector.

**De sociale huursector versus de vrije huursector**

De Nederlandse huurmarkt kent een sociale huursector en een vrije huursector. Sociale-huurwoningen zijn in de meeste gevallen eigendom van een woningcorporatie. Om in aanmerking te komen voor een sociale-huurwoning, moet de woningzoekende aan een aantal eisen voldoen, waarvan de belangrijkste is: het inkomen niet te hoog mag zijn. Het maximale jaarinkomen (totale inkomen van het huishouden, exclusief kinderen) om in aanmerking te komen voor een sociale-huurwoning, is vastgesteld op €38.035. Er is een groot tekort aan sociale-huurwoningen, waardoor de wachtlijsten lang zijn. Mensen staan vaak jarenlang op een wachtlijst. Er moeten dringend nieuwe sociale-huurwoningen bijgebouwd worden, maar daar is vaak niet genoeg geld voor bij de woningcorporaties.   
De sector waar de opdrachtgever, Esteon, in opereert, de vrije huursector, is eveneens een lastige sector voor woningzoekenden. In deze sector is de vraag gemiddeld 76% hoger dan het aanbod (Capital Value, 2018). Woningen in de vrije huursector kennen, in tegenstelling tot sociale huurwoningen, geen maximale huurprijs en geen maximale jaarlijkse huurverhoging. Hierdoor kunnen de prijzen flink oplopen. In deze sector is het tevens niet mogelijk om in aanmerking te komen voor huurtoeslag, wat wel mogelijk is bij een sociale-huurwoning. Naast het feit dat de huurprijzen vaak hoog zijn, zijn er meestal eisen vanuit de verhuurder, zoals een minimaal inkomen van twee tot vier keer de maandelijks huurprijs. Voor starters is het vaak lastig om aan deze eis te voldoen, omdat zij nog niet over dit inkomen beschikken. Een grote groep mensen, de middeninkomens, verdient te veel om in aanmerking te komen voor een sociale-huurwoning en te weinig om een woning in de vrije huursector te kunnen betalen. Voor hen is het dus erg lastig om een geschikte huurwoning te vinden. Er zijn tegenwoordig veel aanbodsites die het voor de woningzoekende overzichtelijk maken wat het huidige aanbod is. Door de schaarste zijn goede huurwoningen vaak al binnen een paar dagen verhuurd. Een zoekservice zoals Esteon, die het aanbod 24/7 in de gaten houdt, helpt de woningzoekende om snel te handelen wanneer er een woning beschikbaar komt die voldoet aan zijn of haar wensen.

**Esteon**Toen Gijs-Jan Witkamp, oprichter van Esteon, zes jaar geleden zijn zoektocht naar een huurwoning startte, was er nog geen website die aanbod koppelde aan de specifieke vraag van een woningzoekende. Om een geschikte huurwoning te vinden moest de woningzoekende heel wat aanbodsites in de gaten houden, dat veel tijd en vaak geld kostte. Er bestond geen aanbodsite die de woningzoekende extra dienstverlening aanbood. Uit frustratie richtte hij Esteon op, dat in 2014 gelanceerd werd. Esteon is een online zoekdienst waar gebruikers op zoek kunnen gaan naar een huurwoning in de vrije huursector. In tegenstelling tot veel concurrerende websites zoals Funda en Pararius, neemt Esteon de zoektocht naar een woning uit handen van de klant. De woningzoekende maakt bij Esteon een zoekopdracht aan, waar hij onder andere de maximale huurprijs, gezamenlijk inkomen en wensen zoals bijvoorbeeld een balkon, aangeeft. Esteon maakt op basis van deze gegevens van de woningzoekende een selectie van geschikte woningen, zodat er ‘matches’ ontstaan tussen de huurder en de verhuurder. Het door Esteon ontwikkelde systeem leert van het zoekgedrag van de klant, waardoor de klant woningaanbod te zien krijgt dat steeds beter aansluit bij zijn of haar wensen. Zodra de klant aangeeft dat hij of zij interesse heeft in de woning, is er een ‘match’ en gaan de accountmanagers van Esteon na of de woning nog beschikbaar is. Vaak wordt dit nagegaan door telefonisch contact met de desbetreffende makelaar, om er zo zeker van te zijn dat de woning nog beschikbaar is. Wanneer dat zo is, worden de contactgegevens van de makelaar naar de klant gestuurd. Hierna is het aan de klant om contact op te nemen met de makelaar. In sommige gevallen geeft de makelaar aan graag de contactgegevens van de woningzoekende te ontvangen. In dat geval neemt de makelaar rechtstreeks contact op met de woningzoekende voor een eventuele bezichtiging. Esteon is een online zoekservice, waarbij Esteon niet fungeert als bemiddelaar, maar als partij die de klant in contact brengt met de makelaar of verhuurder.



Figuur 1: Werkwijze Esteon

De woningzoekende kan een gratis membership aangaan, maar dan zijn de gegevens van de makelaar van de desbetreffende woning niet zichtbaar. Hierdoor kan de woningzoekende niet in contact komen met de makelaar. Veel bezoekers kiezen dan ook voor een betaald abonnement. De woningzoekende kan kiezen voor een ‘Pro Search’ pakket van €7,95 per maand, waarbij zij gedurende zes maanden gebruik kunnen maken van de zoekservice of een ‘Search’ pakket voor €9,95 per maand, waarbij zij gedurende drie maanden gebruik kunnen maken van de zoekservice. Naast deze twee pakketten, biedt Esteon ook een pakket aan waarbij een personal assistant wordt toegewezen aan de woningzoekende genaamd ‘Pro Assistant’. Deze personal assistant helpt de woningzoekende bij zijn of haar zoektocht, door specifiek te kijken naar de vraag van de woningzoekende en het aanbod in de desbetreffende stad of steden. Door middel van telefoonafspraken en mailcontact, kan de klant terecht bij de personal assistant voor vragen en hulp. Bij alle pakketten kan de klant rekenen op een 100% matchgarantie. Dit houdt in dat wanneer de klant binnen 90 dagen geen matches ontvangt, hij of zij het betaalde bedrag terugkrijgt.

# 1. Probleemformulering

In dit hoofdstuk komen de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en deelvragen aan bod. In de aanleiding wordt het probleem geïntroduceerd, waarna een probleemstelling wordt opgesteld. In de doelstelling wordt aangegeven wat uiteindelijk zal worden opgeleverd en wat het einddoel is. De deelvragen zijn opgesteld aan de hand van de probleemstelling, en hebben als doel om de probleemstelling verder te ontleden.

## 1.1 Aanleiding

Door de grote vraag naar huurwoningen en het geringe aanbod, is het des te belangrijker dat woningzoekende snel handelen wanneer een woonruimte beschikbaar komt. Doordat er vaak tientallen woningzoekenden interesse hebben in één bepaalde woonruimte, is het binnen korte tijd verhuurd. Vooral goedkope woningen in de randstad zijn in trek. Er zijn veel aanbodsites voor (huur)woningen die het voor de woningzoekende gemakkelijker maken om een woonruimte te vinden. Zoekmachines zoals Funda en Pararius bieden een platform waar een groot en actueel aanbod van woningen te vinden is. Esteon gaat nog een stapje verder en neemt de gehele zoektocht van de woningzoekende uit handen. De woningzoekende vult zijn of haar woonwensen in en Esteon gaat aan de slag. Het aanbod van huurwoningen wordt 24/7 in de gaten gehouden en zodra er een woning beschikbaar komt die voldoet aan de woonwensen van de woningzoekende, ontstaat er een match tussen de woningzoekende en de makelaar.

Esteon neemt de klant als vertrekpunt. Innovatie en vernieuwing staan bij Esteon hoog in het vaandel, maar ze missen inzicht in de klant. Wat vindt de klant belangrijk bij het zoeken van een huurwoning? Welk proces doorlopen zij hierbij? En hoe ziet de customer journey eruit die zij doorlopen bij Esteon? Lopen zij daar tegen problemen aan? Wat zijn hun behoeften? Er is meer inzicht nodig, zodat Esteon met haar dienstverlening beter kan inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Met de kennis over de klant kan de dienstverlening geoptimaliseerd worden, om uiteindelijk een betere klantbeleving te creëren.

## 1.2 Probleemstelling

De centrale vraag die in dit rapport als rode draad fungeert is als volgt:

*“Welke aspecten vindt de doelgroep belangrijk bij het online zoeken van een huurwoning bij Esteon?”*

## 1.3 Doelstelling

De doelstelling omschrijft hetgeen wat uiteindelijk opgeleverd zal worden. De doelstelling is als volgt:

*“Inzicht krijgen in de verwachtingen en ervaringen van de doelgroep tijdens de online zoektocht naar een huurwoning. Op basis van dit inzicht wordt een adviesrapport opgeleverd waarin naar voren zal komen op welke manier de klantbeleving positief beïnvloed kan worden”.*

## 1.4 Doelgroep

De huidige doelgroep van Esteon bestaat uit jonge hoogopgeleide starters tussen de 25 en 35 jaar. De reden dat er voor deze doelgroep is gekozen door Esteon, is omdat studenten rond deze leeftijd klaar zijn met hun studie, een vaste baan krijgen en beginnen met het zoeken naar een woonruimte. Omdat een koopwoning te duur is voor deze groep starters, gaan zij vaak huren (VBO Makelaar, 2018). In de praktijk heeft Esteon ook veel klanten die buiten deze doelgroep vallen.

## 1.5 Deelvragen

Om de centrale vraag te beantwoorden, zijn er deelvragen gedefinieerd, onderverdeeld in sub-deelvragen. De deelvragen zijn gesplitst in deelvragen voor de deskresearch en deelvragen voor het veldonderzoek.

**Deskresearch**

1. Wat zijn de kernwaarden van Esteon?

1.1 Hoe onderscheidt Esteon zich?

1. Welke kanalen zet Esteon in om de doelgroep te bereiken en bedienen?

2.1 Hoe zet Esteon deze kanalen in voor marketingcommunicatiedoeleinden?

2.2 Op welke manier onderhoudt Esteon de relatie met de klant?

**Fieldresearch**

1. Hoe navigeert de bezoeker op de website van Esteon?

3.1 Hoe ziet de customer journey map eruit die de klant doorloopt bij Esteon?

3.2 Welke touchpoints heeft de klant met Esteon tijdens de customer journey?

3.3 Via welke kanalen komen de bezoekers van de website Esteon binnen?

3.4 Op welk punt verlaten bezoekers de website van Esteon?

1. Wat vindt de klant belangrijk bij het zoeken van een huurwoning?

4.1 Waarom kiest de klant voor een online zoekmethode?

4.2 Hoe oriënteert de klant zich online?

4.3 Welke factoren spelen een rol bij de uiteindelijke beslissing voor een online zoekmethode?

4.4 Waarom kiest de klant voor Esteon?

4.5 Wat zijn de verwachtingen van de klant?

1. Hoe ervaart de klant de dienstverlening van Esteon?

5.1 Welke positieve punten ervaart de klant?

5.2 Welke pijnpunten ervaart de klant?

5.3 Hoe zou de klant de pijnpunten verbeterd willen zien?

# 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader behandeld. Als eerste komt de afgeleide vraag aan bod, welke als rode draad fungeert voor het betoog. In het betoog komen de belangrijkste onderwerpen van dit plan aan bod, waarbij verschillende theorieën van verschillende auteurs belicht zullen worden. Het betoog begint met een korte inleiding over online dienstverlening, waarna ingezoomd wordt op het besluitvormingsproces van de klant. Vervolgens komen de onderwerpen *customer experience* en *customer journey* aan bod en wordt gekeken naar de belangrijkste invloeden op beide onderwerpen. Als slotstuk volgt een conclusie, waarna er een keuze wordt gemaakt voor een conceptueel model. Op basis van het conceptueel model zullen hypothesen worden opgesteld en volgt de operationalisatie.

## 2.1 Afgeleide vraag

De afgeleide vraag dient als basis voor de verschillende theorieën en modellen die in het betoog worden behandeld. De afgeleide vraagt is als volgt:

*“Welke aspecten zijn van belang voor de klantbeleving in de online dienstverlening?”*

## 2.2 Online dienstverlening

De opdrachtgever van dit plan bevindt zich in de online dienstverlening, met een zoekservice waarmee woningzoekenden op zoek kunnen naar hun ideale huurwoning. Bij diensten zijn er andere aspecten belangrijk dan bij tastbare goederen. Zo speelt de dienstverlening/service na de aankoop een belangrijke rol en draait het om ervaringen en indrukken. Wanneer de klant een slechte ervaring heeft met een dienst, blijft dit langer hangen dan een product wat makkelijk geretourneerd kan worden. Bij online diensten nemen systemen een groot deel over van de persoonlijke werknemers. Een goed werkende website is dus essentieel (De Vries & Borchert, 2016).

Volgens de Vries & Borchert (2016) koopt de klant meer dan alleen de dienst. Dit concept omschrijven zij als volgt: “Een serviceconcept omvat de gehele presentatie van het dienstenpakket – eventueel in combinatie met een fysiek product – in de beleving van de consument of de organisatie” (De Vries & Borchert, 2016).

## 2.3 Consumer Decision Making

De koopcyclus van klanten kent drie fasen: de fase voor de aankoop, tijdens de aankoop en na de aankoop. Tijdens de fase voor de aankoop heeft de klant een bepaalde behoefte die hij of zij wil vervullen. De klant vergaart in deze fase zoveel mogelijk informatie en weegt alle opties tegen elkaar af. Tijdens de aankoop heeft de klant de keuze gemaakt voor een product of dienst en voltooit de aankoop. De fase na de aankoop omvat het gebruik van het product of de dienst en alle interactie tussen klant en bedrijf (Lemon & Verhoef, 2016).

Figuur 2: Fasen koopcyclus

Wanneer de consument van de *pre-purchase* fase naar de *purchase* fase maakt hij of zij een besluit. *Consumer decision making*, oftewel het besluitvormingsproces van consumenten, omvat de stappen die een klant doorloopt bij een bepaalde beslissing. In figuur 3 zijn de stappen weergeven.

Figuur 3: Fasen die de consument doorloopt bij de besluitvorming (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2013).

De eerste fase, probleemherkenning, ontstaat wanneer de consument een verschil opmerkt tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Hierna gaat de consument op zoek naar zoveel mogelijk informatie om het probleem op te lossen. Na genoeg informatie verzameld te hebben worden de verschillende alternatieven in kaart gebracht, waarna de consument een keuze maakt voor één aanbieder. Er zijn veel variabelen die deze keuze beïnvloeden, zoals eerdere ervaringen en beschikbare informatie (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2013).

Sheth (1969) noemt een aantal factoren die het besluitvormingsproces van consumenten beïnvloeden. Drie overkoepelende elementen omvatten deze factoren: de motieven van de klant, de alternatieven (binnen dezelfde productklasse) en de beslissingsfactoren (de criteria die de consument aanhoudt bij de beslissing) (Sheth, 1969). De *Theory of Buyer Behavior* van Howard & Seth (1969) laat vier componenten zien die het besluitvormingsproces van consumenten vormen (zie figuur 4):

* *Stimuli*: omvat alle input van buitenaf, dit kunnen (1) directe invloeden, zoals fysieke elementen, (2) indirecte invloeden, zoals waarneembare elementen of (3) invloeden van de sociale omgeving, zoals vrienden en familie zijn.
* *Perceptie*: omvat de subjectieve kijk van de consument in het beslissingsproces.
* *Learnings*: bestaat uit de doelen en motieven van de consument.
* *Output*: hetgeen dat de consument uit, de reactie. Deze reacties kunnen zijn op het gebied van (1) aandacht, (2) bevatting, (3) gedrag tegenover het merk, (4) koopintentie en (5) koopgedrag zijn (Sheth, 1969).

De stimuli kunnen marketing-uitingen zijn, maar ook invloeden uit familie- of vriendinkringen. Wat betreft marketing-uitingen onderscheiden Sheth en Howard de stimuli in *significative* (via het product zelf) en *symbolic* (door middel van een symbolische weergave van het product).

Afbeelding met tekst

Beschrijving is gegenereerd met hoge betrouwbaarheid

Figuur 4: Model of Consumer Behavior (Sheth, 1969).

Het model is ontwikkeld om de componenten die van invloed zijn op het besluitvormingsproces bloot te leggen. Het model slaagt erin om de verbanden tussen de verschillende componenten weer te geven. Echter, veel componenten zijn moeilijk meetbaar, waardoor het model in de praktijk moeilijk uit te voeren is.

## 2.4 Customer Journey & Customer Experience

Door de stappen te doorlopen van de koopcyclus, doorloopt de klant een *customer journey*. Een customer journey bestaat uit de reis die de klant aflegt rond de aankoop van een product of dienst. Deze reis kent globaal vijf fasen: *awareness, consideration, purchase, service* en *loyalty* (Lazarus, 2016). Belangrijk in de fasen zijn de *touch points*, oftewel de momenten waar de klant in aanraking komt met de organisatie. Van het online lezen van een review tot het ontvangen van een e-mail, elke interactie met het bedrijf draagt bij aan de totale customer journey. Hieronder is per fase beknopt aangegeven wat de touch points zijn en hoe een bedrijf hier op in zou kunnen spelen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fase** | **Touch point** | **Most important** |
| *Awareness* | Online media, social media | Trigger de consument |
| *Consideration* | Google search (SEO/SEA), landingspagina’s, social media, reviews, blogs/artikelen | Wees aanwezig, probeer boven de concurrenten uit te steken |
| *Purchase* | Website | Zorg dat het aankoopproces soepel verloopt, zonder technische fouten of onduidelijkheden |
| *Service* | E-mail, review, klachtenafhandeling | Webcare & service |
| *Loyalty* | Nieuwsbrief, social media | Aftercare |

Tabel 1: fasen customer journey

Volgens Richardson (2010) is het belangrijk dat er bij elke fase wordt gefocust op de volgende vier elementen:

* *Acties*: wat doet de klant per fase?
* *Beweegredenen*: welke redenen heeft de klant om steeds naar de volgende fase te gaan?
* *Vragen*: loopt de klant tegen onzekerheden aan?
* *Barrières*: welke problemen zorgen ervoor dat de klant niet naar de volgende fase gaat? (Richardson, 2010)

Een customer journey wordt vaak visueel in kaart gebracht in een ‘customer journey map’, waardoor het in één oogopslag duidelijk is welke stappen de klant doorloopt bij de organisatie. Ook kunnen de touch points dan geïdentificeerd worden. Om een goede customer journey map te maken is kennis van de klant onmisbaar.

**Klantbeleving**Tijdens de customer journey draait het vooral om *klantbeleving*. Volgens Lemon en Verhoef (2016) wordt de klantbeleving gevormd en bepaald tijdens de reis die hij of zij doorloopt, rond en tijdens de aankoop van een product of dienst en uit de klant dit door middel van fysieke en emotionele reacties (Lemon & Verhoef, 2016). Klantbeleving is een brede term, maar in essentie draait het dus om de reactie van de klant op elk direct of indirect contactmoment met de organisatie (Schwager & Meyer, 2007). De verwachtingen en behoeften van de klant bepalen de klantbeleving, en dan met name het verschil tussen de verwachting en de werkelijke ervaring. Het is echter aan de organisatie om de verwachtingen van de klant waar te maken om zo te zorgen voor een optimale klantbeleving. De touch points zijn allesbepalend hierin. Touch points kunnen gecategoriseerd worden in vier categorieën:

* *Branded-owned*: contactmomenten die het bedrijf kan sturen, omdat ze deze zelf hebben opgezet en onder controle hebben. Voorbeelden zijn advertenties, websites en verpakkingen van producten.
* *Partner-owned*: contactmomenten waar het bedrijf deels invloed op heeft, omdat er vaak een tweede partij in beeld is, zoals een marketing bureau of distributiepartner.
* *Customer-owned*: contactmomenten waar het bedrijf geen invloed op heeft, zoals de klant die nadenkt over zijn of haar wensen en behoeften tijdens de pre-purchase fase.
* *Social/external*: contactmomenten waar het vooral om invloeden van buitenaf draait, zoals andere klanten of informatiebronnen. In sommige gevallen hebben deze invloeden van buitenaf meer impact dan de branded-owned touch points. Voorbeelden zijn reviewwebsites zoals Trustpilot en social media (Lemon & Verhoef, 2016).

Lemon & Verhoef (2016) benadrukken het belang van de invloed van eerdere ervaringen op huidige ervaringen. Eerdere ervaringen beïnvloeden de verwachtingen van de klant, en dus ook de klantbeleving. Wanneer een klant bijvoorbeeld een negatieve ervaring heeft gehad met het bedrijf of de dienst, kan het zo zijn dat zijn of haar verwachtingen laag zijn.

**Touch points**De touch points spelen een grote rol in de beleving van de klant. Volgens Stein & Ramaseshan (2015) zijn er een aantal elementen die de klantbeleving bepalen tijdens deze touch points:

* *Waarneembare elementen*: alles wat men kan waarnemen tijdens een contactmoment, zoals het design van een website of de geur in een bakkerij.
* *Technologie*: de klant die in aanraking komt met enige vorm van technologie, waarbij de technologie de klant faciliteerde.
* *Communicatie*: communicatie van de organisatie naar de klant toe, zoals advertenties en informatievoorziening.
* *Proces*: de acties die de klant moet uitvoeren bij de organisatie om het doel (koop, lidmaatschap e.d.) te bereiken.
* *Communicatie tussen werknemer en klant*: de interactie tussen bedrijf en klant, zoals het afhandelen van klachten.
* *Communicatie van klant tot klant*: de interactie van klanten onderling, zoals op een forum.
* *De ervaring van de klant met het product*: de directe of indirecte aanraking met het product of de dienst (Stein & Ramaseshan, 2015).

Naast deze elementen die de beleving van een klant bepalen, zijn er nog meer factoren die een rol spelen in de klantbeleving. Zo kunnen externe factoren, zoals de omgeving van de klant, en activiteiten van concurrenten van invloed zijn.

In de online dienstverlening is klantbeleving van belang. Er is geen fysiek product, waardoor aspecten zoals communicatie en ervaringen een grote rol spelen. Zoals eerder benoemd is het verschil tussen de verwachting van de klant en de werkelijke ervaring ook een belangrijke factor voor de klantbeleving. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan.

## 2.5 Service Quality

Parasuraman, Zeithaml en Berry (1994) noemen het verschil tussen de verwachting van de klant en de werkelijke ervaring de kwaliteit van dienstverlening, en meten dit door een door hen ontwikkeld model. Dit model noemen zij het ‘SERVQUAL model’, dat staat voor het *service quality* model. Het model gaat uit van vijf dimensies die de kwaliteit bepalen:

* *Betrouwbaarheid*: de mate van transparantie van de service.
* *Responsiviteit*: de bereidheid vanuit het personeel om snel en zorgvuldig service te verlenen.
* *Zekerheid*: de mate van vakkundigheid van het personeel.
* *Empathie*: de mate van inlevingsvermogen van het personeel.
* *Tastbare zaken*: aspecten zoals uitstraling van het pand, netheid van het personeel en overige voorzieningen.

Wanneer de verwachting van de klant niet voldoet aan de ervaring, ontstaat een *gap*, oftewel een kloof. Het model laat een vijftal gaps zien die kunnen ontstaat tussen de verwachting en werkelijkheid:

* Een verkeerd beeld van de verwachting van de klant: wanneer het management geen goed beeld heeft van de verwachtingen van de klant, ontstaat **gap 1**.
* De verwachting is verkeerd vertaald in specificaties: wanneer het management de verwachting van de klant niet goed omzet naar specificaties van de dienst, ontstaat **gap 2**.
* De uitvoering van de dienstverlening is niet conform de specificaties: wanneer medewerkers de dienstverlening niet uitvoeren zoals het zou moeten, ontstaat **gap 3**.
* De belofte naar de klant is niet waargemaakt: wanneer de belofte niet in overeenstemming is met de geleverde dienst, ontstaat **gap 4**.
* De laatste kloof, **gap 5**, vat alle kloven samen: er is een verschil tussen de verwachting en ervaring (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Afbeelding met schermafbeelding

Beschrijving is gegenereerd met zeer hoge betrouwbaarheid

Figuur 5: SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Ondanks de populariteit, kent het model veel kritiek. Zo zijn verwachtingen moeilijk meetbaar, omdat het subjectief is. Waar de ene klant zijn verwachting ziet als een voorspelling van de dienst, ziet de andere klant verwachting misschien als ‘de ideale situatie’. Daarnaast komt het vaak voor dat klanten niet echt een duidelijk idee hebben van hun verwachting(en). Dit kan het model minder betrouwbaar maken. Hiernaast kunnen respondenten geneigd zijn te zeggen dat ze hoge verwachtingen hebben, waardoor de uitkomsten van het model in twijfel gebracht kunnen worden (Buttle, 1995).

Het SERVQUAL model wordt vaak gebruikt om de mate van klanttevredenheid te meten. Kotler (2013) definieert klanttevredenheid als volgt: “*De mate waarin de waargenomen prestaties van een product of dienst voldoen aan de verwachtingen van de klant”* (Kotler, 2013)*.* De klanttevredenheid wordt bepaald door de kwaliteit van de dienstverlening, welke op zijn beurt wordt bepaald door het verschil in de verwachting en de werkelijke ervaring. Wat voor een bedrijf het meest van belang is, is klantloyaliteit. Volgens Jones & Sasser (1995) is klanttevredenheid een bepalende factor voor klantloyaliteit. Waar tevredenheid een momentopname is, zegt loyaliteit iets over de toekomstige relatie met het bedrijf (Jones & Sasser, 1995). Een veelgebruikte methode om klantloyaliteit te meten is de Net Promoter Score (NPS), waarbij aan de klant wordt gevraagd “hoe waarschijnlijk is het dat u dit product (of deze dienst) zou aanraden aan een vriend of collega?”. De klant kan dan een score opgeven van 0 tot 10, waar een 10 ‘zeer waarschijnlijk’ is, een 5 ‘neutraal’ en een 0 ‘zeer onwaarschijnlijk’. Op basis van de scores kunnen er drie groepen worden gemaakt: promotoren, passieven en ongelukkigen. Promotoren scoren een 9 of 10, passieven een 7 of 8 en ongelukkigen een 0 tot 6. Door het percentage promotoren te verminderen met het percentage ongelukkigen, wordt de NPS berekend. Een negatieve NPS duidt op een lage klantloyaliteit. Reichheld onderzocht in 2003 of er een verband was tussen de NPS en de groei van een bedrijf. Uit het onderzoek kon geconcludeerd worden dat er een correlatie is tussen deze twee aspecten (Reichheld, 2003).

**E-SERVQUAL**Doordat het SERVQUAL model voornamelijk is gericht op offline diensten en het dus lastiger toepasbaar is voor online diensten, ontwikkelde Parasuraman, Zeithaml en Malhotra in 2002 het E-SERVQUAL model. Dit model legde de focus op online dienstverlening. Zeithaml et al. (2002) definiëren *website service quality* als de mate waarin de website de klant kan faciliteren in het koopproces. De dimensies zijn hier allesbepalend. De dimensies van het E-SERVQUAL model zijn te vergelijken met die van het SERVQUAL model:

* *Efficiency*: bereikbaarheid van de website en in hoeverre de bezoeker de juiste informatie kan vinden.
* *Fulfilment*: het nagaan van beloftes.
* *Betrouwbaarheid*: functionaliteit van de website (de gebruiksvriendelijkheid).
* *Privacy*: de online privacy van de klant.
* *Responsiviteit*: de aanwezigheid van de juiste informatie voor de klant en garantiemogelijkheden.
* *Compensatie*: de mogelijkheid tot terugbetalingen of overige kosten.
* *Contact*: de mogelijkheid om contact op te nemen met een werknemer.

De eerste vier dimensies vormen de kern die de kwaliteit van de service bepalen. De overige drie dimensies worden belangrijk wanneer zich een probleem voordoet of wanneer de consument tegen vragen aanloopt. Naast deze dimensies zijn er nog een aantal factoren die de kwaliteit van een online service bepalen, zoals design van de website en content (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002).

Het model kent vier gaps, die eveneens vergelijkbaar zijn met de gaps van het SERVQUAL model:

1. *Information gap*: wanneer het management geen goed beeld heeft van de verwachtingen van de klant.
2. *Design gap*: wanneer de verwachtingen van de klant niet goed vertaald zijn naar specificaties.
3. *Communication gap*: wanneer er geen goede vertaalslag is gemaakt van de specificaties naar marketing uitingen.
4. *Fulfilment gap*: wanneer er een verschil is tussen de verwachting van de klant en de werkelijke ervaring.

Afbeelding met tekst, kaart

Beschrijving is gegenereerd met zeer hoge betrouwbaarheid

Figuur 6: E-SERVQUAL model (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002).

Het bovenste gedeelte van het model laat de kwaliteitsperceptie van de consument zien. Het onderste gedeelte bestaat uit interne componenten van een organisatie die deze perceptie kunnen beïnvloeden. De uiteindelijke beleving van de klant bepaalt de kwaliteit, welke vervolgens de gepercipieerde waarde bepaalt. De schakel eindigt met de klant die overgaat tot koop of her-aankoop.

Naast het feit dat verwachting een complex begrip is, is het ook lastig om een verwachting te omschrijven bij bepaalde aspecten. Als er gekeken wordt naar de dimensies van het E-SERVQUAL model, zijn verwachtingen op het gebied van compensatie en contactmogelijkheden makkelijker te omschrijven dan verwachtingen op het gebied van fulfilment. Vaak hebben klanten niet de juiste informatie om een verwachting te creëren (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002).

Afbeelding met tekst, kaart

Beschrijving is gegenereerd met hoge betrouwbaarheid**Total Perceived Service Quality**Waar het SERVQUAL en E-SERVQUAL model alleen kijken naar de verwachting en ervaren kwaliteit, kijkt het Total Perceived Service Quality model van Christian Grönroos (1984) ook naar de kenmerken van een dienst. Hiernaast wordt gekeken naar de totstandbrenging van de dienstverlening, terwijl bij de eerder genoemde modellen alleen wordt gekeken naar het eindresultaat (de werkelijke dienst). Het model kijkt naar aspecten die invloed hebben op de verwachte kwaliteit en aspecten die invloed hebben op de ervaren kwaliteit. Op deze manier kunnen op meer vlakken pijnpunten worden geïdentificeerd. De aspecten die de verwachte kwaliteit beïnvloeden zijn:

Figuur 7: Total Perceived Service Quality Model (Grönroos, 1984).

* *Marketingcommunicatie-uitingen*: De boodschap van de organisatie. De beloftes die de organisatie doet door middel van marketingcommunicatie-uitingen schept een verwachting bij de consument.
* *Imago*: Het beeld dat de klant heeft van de organisatie.
* *Mond tot mond reclame*: Informatie/ervaringen van andere klanten.
* *De behoeften van de klant*: De persoonlijke *needs* van de klant.

Het imago van de organisatie wordt mede gevormd door marketingcommunicatie-uitingen, maar vooral door eerdere ervaringen. Men spreekt dan over reputatie. Op basis van eerdere ervaringen met eenzelfde soort product of dienst, schept de consument een beeld van wat hij of zij kan verwachten. Wanneer het gaat om een eerste aanschaf, zijn de verwachtingen van de consument vaak niet duidelijk te formuleren, omdat er geen referentiekader is.   
De ervaren kwaliteit wordt beïnvloed door:

* *De technische kwaliteit*: De feitelijk geleverde dienst.
* *De functionele kwaliteit*: Het proces van de dienstverlening, hoe is het geleverd? Hierbij is communicatie en personeel belangrijk.
* *De relationele kwaliteit (imago)*: Degene die de dienst heeft geleverd. Bij online dienstverlening gaat het gaat hier meestal om de organisatie, en dan vooral het imago dat de klant van de organisatie heeft. De relationele kwaliteit dient in het model als filter bij de technische en functionele kwaliteit. Grönroos beargumenteert dat als het imago van het bedrijf goed is, dat dit de uiteindelijke beoordeling van zowel de technische als de functionele kwaliteit beïnvloed.

De functionele kwaliteit is meer subjectief van aard dan de technische kwaliteit. De functionele kwaliteit wordt gevormd door verschillende dimensies, die weer verschillen van klant tot klant. Grönroos (1984) beargumenteert, op basis van een enquête onder dienstverlenende organisaties, dat de functionele kwaliteit de grootste invloed uitoefent op de klantbeleving en uiteindelijk op de klanttevredenheid. In de theorie wordt benadrukt dat het essentieel is om de gepercipieerde kwaliteit, zowel de technische, functionele en relationele, van de klant te begrijpen. Pas als hier inzicht in is, kan een organisatie de dienstverlening optimaliseren om uiteindelijk de klanttevredenheid te verhogen (Grönroos, 1984).

## 2.6 Conclusie

Het aankoopproces van een product of dienst kent een aantal fasen, die de customer journey vormen (*awareness, consideration, purchase, service* en *loyalty*). Tijdens de customer journey zijn verschillende touch points tussen de klant en de organisatie. Tijdens deze contactmomenten is het van belang om een goede indruk achter te laten bij de klant. Bij de aanschaf van een product of dienst doorloopt de consument een besluitvormingsproces, wat beïnvloed wordt door verscheidene variabelen. Iedere klant hanteert andere criteria, die weer worden beïnvloed door zowel interne als externe factoren. Elke consument heeft zijn of haar eigen motieven en het verschilt per persoon hoe sterk bepaalde stimuli van invloed zijn op de beslissing. Een bedrijf kan inspelen op het besluitvormingsproces van consumenten door bijvoorbeeld het inzetten van marketingcommunicatie-middelen.  
Bij online dienstverlening draait het om de beleving van de klant. Op basis van deze beleving, bepaalt de klant in hoeverre hij of zij tevreden. De verwachtingen die de klant heeft, spelen een cruciale rol in zowel de klantbeleving als de klanttevredenheid. Klanten beoordelen hun tevredenheid over een product of dienst deels op basis van hun vooraf opgestelde verwachting. Verschillende modellen in het betoog leggen de link tussen de vooraf opgestelde verwachting en werkelijke ervaring. Het SERVQUAL en E-SERVQUAL model noemen dit verschil de kwaliteit van de dienstverlening.   
Naast de verwachting zijn er nog meer aspecten die de klantbeleving beïnvloeden. Het *Total Perceived Service Quality Model* van Grönroos (1984) kijkt niet alleen naar de dienst, maar ook naar de totstandkoming van de dienst en het imago van de organisatie. Grönroos stelt dat de verwachting van de klant wordt beïnvloed door marketingcommunicatie-uitingen, het beeld dat de klant heeft van de organisatie, mond tot mond reclame en persoonlijke behoeften. De ervaring van de dienstverlening wordt beïnvloed door de perceptie van de klant op de technische, functionele en relationele kwaliteit van de dienst.

## 2.7 Conceptueel model

Voor dit onderzoek wordt een conceptueel model uitgekozen dat zal dienen als leidraad. In het betoog zijn het *Model of Consumer Behavior*, *SERVQUAL* model, *E-SERVQUAL* model en *Total Perceived Service Quality* Model naar voren gekomen. Het *Model of Consumer Behavior* van Sheth (1969), leent zich niet als bruikbaar hoofdmodel, omdat het alleen focust op de besluitvorming. De opdrachtgever wil niet alleen inzicht in het besluitvormingsproces, maar ook in de stappen ervoor en erna. Desondanks zal dit model worden meegenomen in de opzet van het onderzoek, omdat het een belangrijk onderdeel vormt van de customer journey.  
Een belangrijk onderwerp wat terug zal komen in het onderzoek is klantbeleving. Uit verschillende theorieën is gebleken dat verscheidene factoren invloed hebben op de klantbeleving. Een goede klantbeleving is key bij online diensten. Een belangrijke factor van een positieve klantbeleving is het waarmaken van verwachtingen. Om dit te kunnen doen is er inzicht nodig in de verwachting van de klant op verschillende gebieden en moet gemeten worden hoe de werkelijke dienst wordt ervaren. Het SERVQUAL en E-SERVQUAL model meten dit door gaps te identificeren tussen de verwachting en de ervaring. Het SERVQUAL model leent zich minder goed als bruikbaar model in een digitale omgeving, waardoor het E-SERVQUAL model is ontwikkeld. Aangezien de opdrachtgever zich bevindt in de online dienstverlening, zou het E-SEVRQUAL model passend zijn. Echter, dit model neemt andere invloeden op zowel de verwachting als de ervaring niet mee, waardoor er een stuk van de puzzel mist.

Als conceptueel model is gekozen voor het *Total Perceived Service Quality model* van Grönroos (zie figuur 8). Tijdens de klantreis zijn er veel verschillende factoren die de klantbeleving bepalen. Het model van Grönroos neemt factoren mee die van invloed zijn op de verwachting van de klant en de werkelijke ervaring van de dienst. In tegenstelling tot eerder genoemde modellen, neemt dit model interne en externe factoren in rekening. Door dit model toe te passen in het onderzoek zal een compleet beeld worden geschetst van de kwaliteit van de dienstverlening bij de opdrachtgever. Niet alle onderdelen van het model zullen in het onderzoek worden meegenomen, zoals marketingcommunicatie en word-of-mouth. Hiervoor is gekozen omdat het per klant zal verschillen welke aspecten van invloed zijn geweest op hun verwachting. Zo kan het zijn dat een klant niet in aanraking is gekomen met een marketingcommunicatie-uiting van de opdrachtgever, waardoor het niet zijn of haar verwachting heeft kunnen beïnvloeden. Hetzelfde geldt voor mond-tot-mondreclame; als de klant geen informatie over het bedrijf heeft verkregen van vrienden en/of collega’s, kan dit niet de verwachting beïnvloeden. Hiernaast zal het onderdeel ‘imago’ (de relationele kwaliteit) niet expliciet worden meegenomen, maar worden verwerkt in zowel de technische als de functionele kwaliteit.

Afbeelding met tekst, kaart

Beschrijving is gegenereerd met hoge betrouwbaarheid

**H2**

**H1**

**H3**

Figuur 8: Conceptueel model Total Perceived Service Quality Model (Grönroos, 1984).

## 2.8 Hypothesen & Operationalisatie

Op basis van het conceptueel model, en met oog op het onderzoek, zijn een aantal hypothesen opgesteld. Per hypothese wordt toegelicht hoe deze in de praktijk getoetst zijn.

**Hypothese 1: De technische kwaliteit van de dienst wordt als goed ervaren door de klant.**

De technische kwaliteit van de dienst slaat op de feitelijk geleverde dienst. De klant bepaalt de mate van tevredenheid deels op basis van hoe de dienst bevalt. Deze hypothese is getoetst door pijnpunten van de klant met betrekking tot de dienst te identificeren. De klant is tweemaal geïnterviewd: voorafgaand aan de dienstverlening en twee weken na gebruik van de dienstverlening. Tijdens het tweede interview werd de klant gevraagd zijn of haar ervaringen van de afgelopen twee weken te delen en is de focus gelegd op eventuele pijnpunten, en hoe de klant deze verbeterd zou willen zien.

**Hypothese 2: De functionele kwaliteit van de dienst wordt als goed ervaren door de klant.**

De functionele kwaliteit van de dienst slaat op de manier hoe de dienst is geleverd en alles wat daar bij komt kijken. Hierbij speelt service een grote rol. Deze hypothese is eveneens getoetst door pijnpunten van de klant te identificeren, door middel van de interviews.

**Hypothese 3: De ervaring van de dienstverlening voldoet niet aan de verwachting van de klant.**

Deze veronderstelling laat zien dat er een verschil is tussen de verwachte online dienstverlening en de werkelijke ervaren online dienstverlening. Deze hypothese is getoetst door middel van interviews onder klanten. Doordat de klant tweemaal is geïnterviewd, kon de klant zijn ervaring vergelijken met zijn verwachting. Na afloop van het eerste interview werd de klant gevraagd extra te letten op dingen die goed en minder goed gaan, zodat de eventuele pijnpunten die de klant heeft ervaren tijdens het tweede interview besproken konden worden.

# 3. Onderzoeksverantwoording

In de onderzoeksverantwoording worden de methoden van onderzoek toegelicht voor het literatuuronderzoek, de deskresearch en de fieldresearch. Belangrijke gegevens over het veldonderzoek, zoals de respondentencriteria en methoden, komen ook aan bod. De respondentencriteria zijn te vinden in bijlage 1. Als laatste wordt besproken hoe de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd zullen blijven.

## 3.1 Literatuuronderzoek

Als voorbereiding op het veldonderzoek is er literatuuronderzoek verricht. Er is een afgeleide vraag opgesteld, die als basis fungeerde voor het betoog. Voor het betoog zijn er wetenschappelijke bronnen verzameld, geraadpleegd via databanken zoals ScienceDirect en Google Scholar. De theorieën die zijn gebruikt, zijn kritisch besproken aan de hand van verschillende bronnen. Het conceptueel model, dat als handvat dient voor het uit te voeren onderzoek, is gebaseerd op het literatuuronderzoek.

## 3.2 Deskresearch

*Door middel van de deskresearch worden deelvragen 1 en 2 beantwoord.*

In de deskresearch wordt een beknopte interne analyse uitgewerkt. Er wordt gekeken naar de USP’s van Esteon. Tevens wordt gekeken naar de manier waarop Esteon hun doelgroep bereikt en bediend. Deze informatie kan intern verworven worden. Waar nodig zijn internetbronnen geraadpleegd. Om na te gaan of de bronnen betrouwbaar zijn is gekeken naar het jaartal van de publicatie, mogelijke belangen van de schrijver en de onderzoeksmethoden.

## 3.3 Fieldresearch

Het belangrijkste onderdeel van dit plan is het veldonderzoek. Er zijn twee methoden gebruikt: diepte-interviews en observatie door middel van een programma dat het gedrag van bezoekers op een website volgt.

### 3.3.1 Diepte-interviews

*Met de diepte-interviews worden deelvragen 4 en 5 beantwoord.*

Voor het veldonderzoek is er gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. Zoals eerder genoemd kunnen klanten een gratis of betaald abonnement afsluiten bij Esteon. Bij het gratis abonnement zijn de contactgegevens van de makelaars niet zichtbaar en kunnen klanten dus niet in contact komen met de verhuurder van de desbetreffende woonruimte. Voor dit onderzoek zijn 12 klanten uitgekozen (op basis van de criteria, zie bijlage 1: Respondentencriteria) die een gratis abonnement hebben en hen is aangeboden om deel te nemen aan dit onderzoek, in ruil voor een (gratis) betaald abonnement. Zij zijn twee maal geïnterviewd op twee verschillende momenten. Bij het selecteren van de respondenten is er rekening gehouden met het feit dat sommige klanten niet zullen opnemen voor een tweede contactmoment (gebaseerd op eerdere ervaringen met onderzoek van de opdrachtgever), dus is gekozen voor enige speling wat betreft het aantal respondenten. Alle data is geanalyseerd door middel van analyseschema’s. Er zullen dus twee contactmomenten zijn:

*Voorafgaand aan het betaalde abonnement*

Tijdens het eerste interview werd de klant gevraagd terug te blikken naar de stappen die zij doorliepen voordat zij bij Esteon terecht kwamen. Daarna werd gevraagd wat hun verwachtingen waren van de zoekservice, voordat zij aan de slag zouden gaan met hun betaalde abonnement. Aan het einde van het interview werd aan de klant gevraagd of hij/zij de komende twee weken extra zou willen letten op dingen die goed of juist slecht gaan. De klant werd gevraagd om deze positieve of negatieve ervaringen op te schrijven, zodat dit bij het volgende interview gedeeld kan worden. Tijdens dit eerste contactmoment werd gekeken naar het besluitvormingsproces die de klant heeft doorlopen. Volgens de theorie van Howard & Sheth (1969), welke eveneens is besproken in het theoretisch kader, zijn de belangrijkste factoren die dit proces beïnvloeden (1) de motieven, (2) de alternatieven en (3) de beslissingsfactoren. Op basis van deze factoren zijn er interviewvragen opgesteld om op die manier te achterhalen hoe de klant het beslissingsproces heeft doorlopen.

*Twee weken na gebruik van de zoekservice*

Nadat de klanten de zoekservice twee weken hadden gebruikt, zijn zij voor een tweede keer geïnterviewd. De interviewer heeft gevraagd naar hun ervaringen met de dienstverlening en of het aansloot bij hun vooraf geformuleerde verwachtingen. Dit interview heeft een wat vrijer karakter dan het eerste interview, omdat de ervaringen van de respondenten heel erg zullen verschillen van elkaar. De ene respondent zal bijvoorbeeld meer matches ontvangen dan de ander. Wanneer de klant gaandeweg goed heeft opgelet op dingen die goed of slecht bevallen zijn, kan de klant een goede vergelijking maken met zijn of haar verwachtingen. Tijdens dit interview is de focus gelegd op verbeterpunten in de ogen van de klant. De interviewvragen zijn gebaseerd op theorieën in het theoretisch kader (zoals de NPS score van Reichheld) en het conceptueel model, maar zijn niet ingedeeld in topics op basis van het conceptueel model. De gekozen topics en volgorde van de vragenlijsten zijn gekozen om het gesprek zo vloeiend en logisch mogelijk te laten verlopen voor de respondent.

**Steekproef**  
Zoals eerder genoemd zijn de klanten uitgekozen op basis van hun zoekprofiel, maar ook met enige willekeur. Bij eerder uitgevoerde onderzoeken van de opdrachtgever was het percentage klanten dat de telefoon niet op nam redelijk groot. In totaal zijn er 42 klanten gebeld, waarvan er uiteindelijk 12 daadwerkelijk opnamen en interesse hadden. Het responspercentage bedraagt dus circa 28,5%. In bijlage 7 is een overzicht te zien van de respondenten en hun zoekprofiel.

### 3.3.2 Observatie

*Door middel van de observatiemethode wordt deelvraag 3 beantwoord.*

Om de website van Esteon te analyseren en om uiteindelijk pijnpunten te identificeren, werden allereerst gegevens uit Google Analytics gehaald. Er is onder andere gekeken hoe bezoekers op de website van Esteon terecht komen. Vervolgens is een onderzoeksmethode gehanteerd om het gedrag van de consument op de website van Esteon te observeren. Door middel van de tracking tool *Mouseflow* werden bezoekers op de website van Esteon als het ware gevolgd en geobserveerd. Via deze tool is bijvoorbeeld te zien hoe bezoekers hun cursor bewegen over de website en waar zij op klikken. Deze methode van onderzoek diende als aanvulling op de interviews. Daarnaast kunnen uitkomsten van de interviews onderbouwd worden met resultaten uit Mouseflow. In Mouseflow werd data verzameld aan de hand van sessies. Het aantal sessies waar de data op gebaseerd is, is vastgesteld op 10.000.

## 3.4 Kwaliteitscriteria

Elk onderzoek moet zowel betrouwbaar als valide zijn. Hieronder wordt beargumenteerd op welke manier de betrouwbaarheid en validiteit van het uit te voeren onderzoek gewaarborgd worden.

**Betrouwbaarheid**

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer het onderzoek nog een keer uitgevoerd wordt en er hetzelfde wordt gemeten (Baarda, 2014). Het onderzoek moet herhaalbaar zijn. Om de betrouwbaarheid te vergroten wordt er aangeraden om een gestandaardiseerde onderzoeksmethode te handhaven. Doordat met name het tweede interview een wat vrijer karakter had, vanwege het feit dat er verschillen zitten tussen de ervaringen van klanten, was het niet mogelijk om de methode geheel gestandaardiseerd uit te voeren. Wel zijn de interviews gestructureerd door middel van topics, om de betrouwbaarheid te vergroten. Zoals eerder genoemd zijn de respondenten uitgekozen op basis van een aantal criteria. Iedere respondent heeft hetzelfde aangeboden gekregen: een gratis abonnement in ruil voor deelname aan het onderzoek. Iedere respondent werd goed geïnformeerd over wat er werd verwacht van hem of haar tijdens het tweede interview. De respondent werd zo goed mogelijk ondersteund en wanneer er vragen waren stond de interviewer ten alle tijden klaar om die te beantwoorden.

**Validiteit**

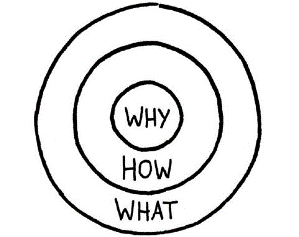
Validiteit gaat erom dat hetgeen gemeten wordt wat er beoogd wordt te meten (Baarda, 2014). De interviewvragen zijn gebaseerd op onderwerpen uit het theoretisch kader en afgestemd op de deelvragen. Tevens zijn de interviewvragen gecontroleerd door de opdrachtgever en de tutor, zodat er kon worden vastgesteld dat de juiste onderdelen en onderwerpen werden onderzocht en bevraagd. Als laatste zijn er tijdens het interview geen suggestieve vragen gesteld, zodat de respondent niet gestuurd zou worden in zijn of haar antwoorden.

# 4. Deskresearch

In dit hoofdstuk wordt beknopt de interne situatie van Esteon behandeld. Allereerst wordt gekeken naar wat de kernwaarden van Esteon zijn, aan de hand van het Golden Circle model van Simon Sinek. Vervolgens komen de belangrijkste kanalen die Esteon inzet om haar klanten te bedienen aan bod. Per kanaal zal worden besproken hoe Esteon deze inzet voor marketingcommunicatiedoeleinden. Bij iedere paragraaf wordt genoemd welke deelvraag ermee beantwoord zal worden.

## 4.1 Golden Circle Simon Sinek

**1. Wat zijn de kernwaarden van Esteon?**

In het boek ‘Start With Why’ beargumenteert Simon Sinek (2009) dat de meest succesvolle bedrijven hun focus leggen op hun ‘why’. Hiermee bedoelt hij dat men zich moet richten op waarom het bedrijf iets doet, in plaats van wat het bedrijf doet. In het *Golden Circle model* past hij deze theorie toe. In het model vormt ‘why’ de kern, gevolgd door ‘how’ en ‘what’ (Sinek, 2009). Om de kernwaarden van Esteon vanuit verschillende invalshoeken in kaart te brengen worden de ‘why’, ‘how’ en ‘what’ die Esteon vormen, ingevuld. Hierdoor ontstaat een duidelijk beeld van de kernwaarden van Esteon op drie verschillende niveaus.

Figuur 9: Golden Circle Simon Sinek (Sinek, 2009).

### 4.1.1 Why

In het model van Simon Sinek (2009) staat ‘why’ voor het doel en de belangrijkste drijfveren van de organisatie. De ‘why’ kan gezien worden als de onderscheidende factoren die de organisatie bezit. Om dit toe te passen op Esteon moet gekeken worden naar de reden(en) achter het opzetten van de huidige zoekservice. Zoals kort benoemd in de inleiding is Esteon opgericht uit frustratie dat er nog geen website was die aanbod koppelde aan vraag. Alle bestaande aanbodsites waren destijds gefocust op het aanbod en niet op de specifieke wensen en behoeften van de woningzoekende. Gijs-Jan Witkamp richtte in 2014 Esteon op, met als doel om een systeem te ontwikkelen die woningzoekenden helpt bij het zoeken van een geschikte huurwoning. Bij Esteon zou de klant als vertrekpunt worden genomen, en niet het aanbod van huurwoningen. Deze nieuwe manier van zoeken zou de woningzoekende veel tijd besparen, omdat het een systeem is die woningen voor jou zoekt, in plaats van zelf te zoeken naar woningen.

### 4.1.2 How

De ‘how’ staat voor de manier waarop een bedrijf doet wat het doet en hoe het bedrijf de ‘why’ realiseert. In het geval van Esteon is het de vraag hoe zij de zoekservice onderscheidend maken van concurrenten. Het zelf ontwikkelde zoeksysteem maakt Esteon innovatief. Dit systeem volgt het zoekgedrag van de consument en anticipeert op zijn of haar woonwensen. Een belangrijk onderdeel van de ‘how’ van Esteon is de focus op klanten. Feedback van klanten is voor Esteon onmisbaar. Omdat de klant als vertrekpunt wordt genomen, wordt regelmatig om feedback gevraagd bij klanten en worden problemen gelijk behandeld en opgelost. De support-afdeling vormt een belangrijk onderdeel van de dienstverlening. Klanten kunnen hier terecht voor al hun vragen en/of opmerkingen, en elk probleem wordt individueel behandeld. Belangrijke feedback die via de support-afdeling binnenkomt wordt meegenomen tijdens besprekingen van het team.  
Esteon heeft hiernaast een groot bestand aan verhuurders, waardoor het aanbod van woningen groot is. Het systeem van Esteon is gekoppeld aan de websites van de makelaars, waardoor woningen worden binnengehaald zodra de desbetreffende makelaar een advertentie uploadt.   
Esteon hecht bovendien veel waarde aan het geven van een bepaalde zekerheid. Dit doen zij bijvoorbeeld door hun 100% matchgarantie. Wanneer de klant gedurende 90 dagen geen enkele match krijgt, ontvangt hij of zij het betaalde bedrag terug. Hiernaast worden de woningen die klanten ontvangen als match handmatig gecontroleerd op beschikbaarheid wanneer de klant aangeeft de contactgegevens van de verhuurder te willen ontvangen. Op deze manier voorkomt Esteon dat de klant contactgegevens ontvangt voor een woonruimte die niet meer beschikbaar is. Dit proces wordt zodanig uitgevoerd dat de klant altijd binnen 48 uur na het ‘liken’ van een match, de contactgegevens van de verhuurder ontvangt (mits de woonruimte nog beschikbaar is). Het weekeinde telt niet mee, omdat makelaarskantoren dan gesloten zijn.

### 4.1.3 What

Dit onderdeel van het model staat voor het eindresultaat, het product of de dienst die de organisatie aanbiedt. In het geval van Esteon is het de zoekservice die zij aanbieden. Iedere klant heeft een eigen zoekprofiel en ontvangt op basis daarvan matches of woningen die nét geen match zijn. De klant kan een woning liken, disliken of opslaan om hem later te bekijken. Wanneer de klant een match ontvangt, dus een woning die aansluit op zijn of haar zoekprofiel, heeft de klant 24 uur om de match te liken of disliken. Woningen raken snel verhuurd, en om te zorgen dat de klant zo veel mogelijk kans heeft om de woning te krijgen, heeft hij of zij 24 uur om te reageren. Na die 24 uur verdwijnt de match en kan de klant niet meer reageren. Wanneer de klant de match liked, ontvangt hij of zij in de meeste gevallen binnen 24 uur de contactgegevens van de desbetreffende verhuurder. In enkele gevallen heeft de verhuurder bij Esteon aangegeven liever de gegevens van de woningzoekende te ontvangen, in dat geval krijgt de klant een terugkoppelingsmail met daarin de mededeling dat de verhuurder contact op zal nemen met de klant.

## 4.2 Kanalen

**2. Welke kanalen zet Esteon in om de doelgroep te bereiken en bedienen?**

Alle kanalen van Esteon bevinden zich online. De kanalen worden in deze paragraaf onderverdeeld in *owned*, *earned* en *paid* media. De kanalen die een belangrijke rol spelen in het werven van nieuwe klanten, exposure en klantbehoud worden besproken en zijn te zien in figuur 10. Per kanaal wordt gekeken naar hoe Esteon deze inzet om de klant te bereiken en te bedienen.

Reviews

SEA

Affiliates

Website

SEO

Social media

E-mailmarketing

Figuur 10: Owned, earned en paid media Esteon

### 4.2.1 Owned media

*Owned* mediazijn de kanalen die een bedrijf zelf in bezit heeft en/of kanalen waar een bedrijf controle over heeft (Floor, Van Raaij, & Bouwman, 2015). Voor Esteon zijn dit de website, SEO (Google), social media en e-mailmarketing.

**Website**De website speelt een belangrijke rol in de *consideration* en *purchase* fase. Per dag trekt de website van Esteon (<https://www.esteon.com/nl>) gemiddeld 7.500 bezoekers (Google Analytics, 2019). De website vormt het hoofdonderdeel van de dienstverlening van Esteon, klanten kunnen via de website inloggen op hun account en daar gebruik maken van de zoekservice. De website bevat tevens veel informatie over hoe de zoekservice precies werkt. Op de website van Esteon is ook een blog te vinden, waar 1 à 2 keer per maand een berichten worden geplaatst. Deze blogposts variëren van tips over het huurcontract tot een top 10 met gekke woningen in Nederland. Ook leuke nieuwtjes over Esteon als bedrijf, zoals de nominatie voor ‘Website van het Jaar’, worden daar gedeeld. Wat er op de website van Esteon ontbreekt, is een duidelijke visie en missie. Er is een pagina ‘over Esteon’, maar daar wordt doorverwezen naar het blog. Op het blog zijn er berichten te vinden over Esteon, zoals nominaties, maar het vergt teveel zoekwerk om de missie en visie te halen uit de blogposts.

In onderstaand tabel is te zien hoe de bezoekers van de website van Esteon binnen komen. Alle data is van de periode 15-02-2019 tot 16-02-2019.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Social* | *Referral* | *Paid Search* | *Direct* | *Organic Search* | *Paid Social* | *E-mail* | *Other* |
| % | 31,26 | 25,92 | 24,62 | 14,33 | 3,52 | 0,31 | 0,02 | 0,01 |

Tabel 2: Verdeling bezoekers website Esteon

De vijf meest gebruikte zoektermen bij de *Organic Search* zijn ‘esteon’, ‘esteon utrecht’, ‘esteon den haag’, ‘huurwoningen’ en ‘esteo’. De vijf meest gebruikte zoektermen bij de *Paid Search* zijn ‘esteon’, ‘huurwoningen rotterdam’, ‘particulier huren’, ‘huurwoningen’ en ‘huren rotterdam’ (Google Analytics, 2019).

**SEO**Search Engine Optimization (SEO) speelt een belangrijke rol in de *Awareness* en *Consideration* fase. De voornaamste focus wat betreft marketing ligt voor Esteon op Google. Esteon doet veel aan zowel SEO als SEA. Bij SEO draait het om (1) content (2) techniek en (3) links. Dit zijn de drie aspecten waar Google naar kijkt bij de ranking van zoekresultaten. Als het om content gaat, gaat het om relevante zoektermen. Hoe vaker een specifieke term op de pagina te vinden is, hoe hoger de pagina zal ranken. Om de vindbaarheid van Esteon op Google dus te vergroten worden de meest gebruikte zoektermen op het gebied van huurwoningen vaak herhaald op de desbetreffende landingspagina’s. Wat betreft techniek moet de website *mobile responsive* zijn en een snelle laadtijd hebben. Waar Google ook naar kijkt, zijn backlinks. Hoe meer relevante externe websites verwijzen naar jouw website, hoe relevanter Google jouw website acht (Alsem, 2013).

**Social media**Social media speelt een belangrijke rol in de *awareness* fase. Esteon maakt gebruik van Facebook, Instagram en Twitter, waarvan Facebook het meest gebruikte kanaal is. Zoals te zien in tabel 2 komen de meeste bezoekers van de website binnen via sociale media. Facebook is voor Esteon heel belangrijk voor zowel exposure als voor sales. Op dit moment steekt Esteon geen budget in Facebook, omdat het in het verleden niet rendabel is geweest. Esteon beschikt over een bedrijfspagina, circa 50 Facebookpagina’s en 11 communities. Op de eigen Esteon-pagina (9.400 likes) worden vooral blogposts gedeeld. De Facebookpagina’s die Esteon bezit draaien allemaal om aanbod. Deze pagina’s dienen als hulpmiddel voor woningzoekenden. Op deze pagina’s worden woningen uit het bestand van Esteon gedeeld. Van de meeste steden waar Esteon actief is, hebben zij een pagina, waarvan de 22 grootste steden ook de meest populaire pagina’s hebben. De pagina ‘huurwoning of kamer huren in Amsterdam’ heeft bijvoorbeeld 20.000 likes en de pagina van Rotterdam heeft 18.000 likes. De communities zijn besloten groepen, waar leden hun woonruimte kunnen aanbieden of een oproep kunnen plaatsen als zij een woonruimte zoeken. De grootste community is de community Rotterdam, met 1.444 leden. In deze besloten communities worden teven woningen uit het bestand van Esteon geplaatst.  
Esteon is in het bezit van een Instagram- en Twitter-account, maar daar wordt niet veel gebruikt van gemaakt. Het plan ligt er om Instagram weer op te pakken, maar op het moment van schrijven is dit nog niet van start gegaan. Op Twitter worden de blogposts van Esteon gedeeld.

**E-mailmarketing**E-mailmarketing speelt een belangrijke rol in de *consideration*, *service* en *loyalty* fase. Klanten kunnen bij Esteon kiezen uit een gratis abonnement of een betaald abonnement. Gratis klanten worden via mailingen gestimuleerd om een betaald abonnement af te nemen. Het klantenbestand voor mailingen bestaat uit 170.000 klanten. Ongeveer twee tot vier keer per maand gaat er een mailing uit naar gratis klanten, met bijvoorbeeld een kortingscode. Klanten met een betaald abonnement ontvangen naast e-mails over matches en bezichtigingen ook een e-mail met informatie over een eventuele upgrade van hun pakket. Wanneer het abonnement verlopen is ontvangt de klant geen e-mails meer.

### 4.2.2 Earned media

*Earned* media ontstaat wanneer mensen of bedrijven over het bedrijf schrijven of praten, zoals bij klantenreviews of nieuwsartikelen. In tegenstelling tot *owned* media heeft het bedrijf geen controle over *earned* media. *Earned* media wordt vaak als belangrijk beschouwd, omdat het als geloofwaardig wordt gezien (Floor, Van Raaij, & Bouwman, 2015). Mond-tot-mondreclame, zoals klantenreviews, is een vorm van *earned* media. Vele onderzoeken bevestigen dat mond-tot-mondreclame het keuzeproces beïnvloed. Zo is er de bekende psycholoog en overtuigingsexpert Robert Cialdini, die een zestal principes hanteert die dit keuzeproces beïnvloeden, waarvan sociale bewijskracht er één is (Cialdini, 1984). Hieronder wordt het belang van klantenreviews voor Esteon besproken.

**Reviews**  
De meeste reviews over Esteon staan op Trustpilot, hier zijn 94 reviews te vinden. Esteon scoort op Trustpilot een 8,5/10. Google maakt ook gebruik van deze reviews, door ze bij zowel AdWords advertenties als organische vermeldingen te weergeven (zie figuur 11). Een aantal positieve punten die in de reviews naar voren komen zijn het gemak wat betreft de manier van zoeken, het passende aanbod dat de woningzoekende te zien krijgt en de goede klantenservice. Bij negatieve reviews wordt er door de support-afdeling van Esteon direct contact gezocht met de desbetreffende persoon om te zoeken naar een passende oplossing.

**Afbeelding met binnen, schermafbeelding

Beschrijving is gegenereerd met zeer hoge betrouwbaarheid**

Figuur 11: Organisch zoekresultaat zoekwoord 'Esteon'

### 4.2.3 Paid media

*Paid* media zijn de advertentieruimtes die een bedrijf heeft ingekocht bij derde partijen. Het bedrijf heeft in dit geval de controle over de content. Het voordeel van *paid* media is dat het bedrijf de content kan richten op specifieke doelgroepen, waardoor de boodschap bij de juiste personen terecht komt (Floor, Van Raaij, & Bouwman, 2015).

**SEA**Search Engine Advertising (SEA) heeft betrekking op de betaalde zoekresultaten op Google. De bekendste vorm van SEA is AdWords (Alsem, 2013). In tegenstelling tot SEO, is SEA goed meetbaar, omdat Google veel inzichten biedt. Het budget dat Esteon steekt in SEA hangt af van het zoekvolume. De ene maand scoort Esteon hoger dan de andere maand, dus daar zal het budget dat er in wordt gestoken van af hangen. Voorbeelden van teksten die worden gebruik voor SEA zijn ‘stop met eindeloos zoeken’, ‘ruim aanbod vanaf €450 pm’ en ‘Esteon zoekt voor jou’.

**Affiliates**De affiliates spelen een belangrijke rol in de *awareness* fase. De drie belangrijkste affiliates voor Esteon zijn Mitula, Trovit en Marktplaats. Deze partijen delen woningen van Esteon. Mitula en Trovit zijn zoekmachines voor vastgoed en Marktplaats is een zoekmachine voor goederen, auto’s en diensten. Het budget dat voor deze partijen wordt vrijgemaakt ligt tussen de €1500 en €2000 per maand. Het percentage bezoekers dat op de website komt via Mitula bedraagt 11,84%, via Trovit 6,26% en via Marktplaats 2,7% (Google Analytics, 2019). Naast deze drie affiliates zijn er nog een aantal partijen die aanbod van Esteon delen, bijvoorbeeld de Facebookpagina ‘Huren in Amsterdam? Like ons’ (48.000 vind-ik-leuks), ikwilhuren.nl en prettig-huren.nl.

# 5. Fieldresearch

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het veldonderzoek aan bod. De gehele customer journey die de klant doorloopt bij Esteon is visueel weergegeven in een flowchart, welke te zien is in bijlage 2. Dit vormt de basis voor de interviews, omdat er dan inzicht is in welke stappen de klant doorloopt. Gedurende één werkdag is er tijdens een brainstormsessie gekeken naar de customer journey die de klant doorloopt bij Esteon. De stappen worden tevens kort toegelicht in bijlage 2. Vervolgens zullen de resultaten uit Mouseflow en de interviews worden besproken. Per paragraaf of sub paragraaf wordt genoemd welke deelvraag ermee beantwoord zal worden.

## 5.1 Observatie (Mouseflow)

**3. Hoe navigeert de bezoeker op de website van Esteon?**

Het programma ‘Mouseflow’ volgt en observeert bezoekers op de website van Esteon. Mouseflow maakt video-opnames van bezoekers, zodat er precies te zien is hoe de bezoeker navigeert op de desbetreffende pagina. Op basis van deze video-opnames creëert Mouseflow heatmaps. In de periode van 30 april tot 6 mei is de data verzameld in Mouseflow. Alle data is gebaseerd op 10.000 sessies. Voor de analyse is er gekozen om de homepage, pakkettenpagina, landingspagina’s van de steden en de landingspagina’s van de woningen mee te nemen. Elke pagina is uitvoerig geanalyseerd, maar alleen de uitkomsten die samenhangen met pijnpunten uit de diepte-interviews, worden in dit rapport besproken. Omdat de homepage een belangrijk onderdeel vormt van de customer journey, en omdat er uit de analyse van de homepage interessante bevindingen zijn gekomen, worden de andere pagina’s buiten beschouwing gelaten. In bijlage 3 is de gehele homepage van Esteon.com te zien. In bijlage 4 zijn de heatmaps te vinden van de belangrijkste bevindingen. Hieronder worden de bevindingen besproken.

**Bevinding 1**

De eerste bevinding heeft betrekking op het scrollpercentage van bezoekers op de homepage. Zoals te zien in bijlage 2 staat er *above the fold* (het gedeelte van de website dat te zien is zonder te scrollen) nog niet veel informatie over Esteon. Wanneer er naar beneden wordt gescrold staat er een uitlegvideo over Esteon en een informatief stuk tekst. Nog een stuk naar beneden staan er voordelen van het gebruik van de zoekservice van Esteon opgesomd. In de heatmaps (zie bijlage 3) van de eerste bevinding is te zien dat op desktop, 70% van de bezoekers al is afgehaakt voordat zij bij de video en de tekst komen. Vrij snel daarna haakt nog 20% van de bezoekers af. Op mobiel komt de helft van de bezoekers nog tot de video, maar na de tekst is ook 70% van de bezoekers afgehaakt. Omdat er een groot deel vrij snel afhaakt op de pagina, zien veel bezoekers de voordelen van Esteon, die later op de pagina komen, niet.

**Bevinding 2**

In de heatmaps van de tweede bevinding is te zien hoe bezoekers met hun muis bewegen over de homepage. Bezoekers volgen met hun cursor grotendeels wat zij lezen (Chen, Anderson, & Sohn, 2001). Zoals te zien in de eerste heatmap bewegen weinig bezoekers over de tekst. In de tweede heatmap is daarentegen te zien dat de uitleg over de werkwijze aan de hand van drie stappen meer de aandacht trekt.

**Bevinding 3**

In de heatmaps van de derde bevinding is te zien dat er op desktop van de 2.600 clicks slechts één keer wordt geklikt op de video. Op mobiel wordt er van de 3.300 clicks slechts drie keer geklikt op de video. Zoals eerder genoemd dient de video als uitleg/introductie van Esteon.

## 5.2 Resultaten diepte-interviews

Tijdens de eerste interviewronde zijn er 12 respondenten geïnterviewd. Tijdens de tweede interviewronde waren er van de 12 respondenten twee niet bereikbaar en twee hebben door omstandigheden geen gebruik kunnen maken van de zoekservice. Voor het tweede interview zijn er dus acht respondenten geïnterviewd. In bijlage 5 en 6 zijn de interviewvragen van het eerste en tweede interview te vinden. Van de belangrijkste vragen zijn analyseschema’s gemaakt, die te vinden zijn in bijlage 8. Alle interviews zijn getranscribeerd, deze zijn te vinden in bijlage 9 en 10.   
De resultaten worden gesplitst naar resultaten uit het eerste contactmoment en resultaten uit het tweede contactmoment.

### 5.2.1 Eerste contactmoment

**4. Wat vindt de klant belangrijk bij het zoeken van een huurwoning?**

De resultaten naar aanleiding van het eerste interview worden besproken aan de hand van de fasen van de customer journey die de klant heeft doorlopen ten tijde van het eerste interview. Vervolgens zullen de uitgesproken verwachtingen van de klant worden behandeld.

**Awareness**

In de *awareness* fase is er bij de klant een verschil tussen een gewenste situatie en de huidige situatie. Er ontstaat een bepaalde behoefte voor een product of dienst (Cohen, 2018). De klant is op zoek naar een huurwoning en zoekt een manier om die te vinden. Tijdens de interviews is achterhaald wat de beweegredenen zijn achter de beslissingen die de respondent heeft genomen.

Het merendeel van de respondenten maakt bewust de keuze om online op zoek te gaan naar een huurwoning. De voornaamste reden is het gemak dat het met zich mee brengt en de toegang tot het grote aanbod. Tijdens de interviews is er gevraagd naar de manier waarop de respondent zich online oriënteert. Vrijwel alle respondenten oriënteren via Google. De meeste respondenten gaven aan dat zij veel websites bezoeken en uitproberen.

“*Ik ben gewoon overal op gaan klikken en aanmelden*” *– Analyseschema 3*

Google is tevens het meest genoemd wanneer werd gevraagd hoe de respondent in aanraking is gekomen met Esteon. Een deel van de respondenten geeft aan Esteon op Facebook tegen gekomen te zijn. Een ander deel is bij Esteon terecht gekomen via vrienden en/of familieleden.   
  
De meeste respondenten maken gebruik van meerdere aanbodsites en/of zoekservices, waarvan Funda, Huurwoning.nl en Pararius het meest genoemd werden. Wederom kwam naar voren dat de respondenten veel websites in de gaten houden en zich niet beperken tot één aanbodsite/zoekservice.

**Consideration**

In de *consideration* fase weegt de klant verschillende alternatieven tegen elkaar af (Cohen, 2018). Tijdens de interviews zijn de belangrijkste motieven en beweegredenen van de respondent in kaart gebracht. Aan de respondent is gevraagd wat hij of zij belangrijk acht in de afweging voor een online zoekmethode. De aspecten die de respondenten belangrijk achtten, zijn:

* Makkelijk in gebruik/goede filters
* Veel/goed aanbod
* Duidelijk overzicht
* Duidelijke informatie over de woning
* De prijs (niet te duur/liefst gratis)
* Betrouwbare site
* Een kaart waar de locaties van de woningen op te zien zijn

Uit deze antwoorden werden ***goed en groot aanbod***, en een ***duidelijk overzicht van de woningen*** het meest genoemd.

*“Ik vind het fijn dat er een kaart is en een overzicht waar ik doorheen kan scrollen. Op die manier kan ik meer vergelijken. En een filterfunctie vind ik belangrijk” – Analyseschema 5*

Het merendeel van de respondenten gaf aan dat er niet echt een specifieke reden was dat zij voor Esteon hebben gekozen. Zoals eerder genoemd raadplegen de respondenten meerdere aanbodsites, waaronder dus Esteon. De meest genoemde reden om aan te melden was dat de respondenten geen woningen konden bekijken als non-member.   
Een groot deel van de respondenten gaf aan dat de website van Esteon er duidelijk en leuk uit zag, en dat dat hen ook stimuleerde om zich aan te melden. Een aantal respondenten hebben goede verhalen van Esteon gehoord via vrienden of familie, wat hen heeft overgehaald om zich aan te melden.

Tijdens de interviews is bij de respondenten nagegaan welke indruk zij van tevoren hadden wat betreft de werkwijze van Esteon. Alle respondenten gaven aan dat zij van tevoren niet wisten hoe Esteon te werk ging. Het merendeel dacht dat de werkwijze van Esteon vrijwel hetzelfde was als bijvoorbeeld een aanbodsite als Funda.

*“Ik wist niet dat je niet zelf hoefde te zoeken” – Analyseschema 7*

Vrijwel alle respondenten gaven aan dat na het bezoeken van de website het voor hen duidelijk was hoe Esteon werkte en op welke manier de werkwijze van Esteon verschilde van andere aanbodsites. Eén respondent was van mening dat de werkwijze van Esteon niet veel anders was dan die van Funda.

**Purchase**

In de *purchase* fase doorloopt de klant het aankoopproces (Cohen, 2018). Het aankoopproces bij Esteon bestaat uit het aanmeldproces via de website. Tijdens dit aanmeldproces vult de klant zijn of haar gegevens en woonwensen in. Tijdens de interviews is onder andere gevraagd in hoeverre dat proces soepel verliep en wat uiteindelijk de beweegredenen zijn geweest om een gratis abonnement te houden in plaats van een betaald abonnement aan te schaffen.   
De website is als duidelijk ervaren bij alle respondenten, maar een aantal respondenten misten een totaaloverzicht van woningen. Deze bevinding heeft niet per se betrekking op de website en *purchase* fase, maar wordt desondanks in dit onderdeel van de resultaten meegenomen omdat het door meerdere respondenten is genoemd. Dit punt is tevens naar voren gekomen als belangrijk aspect bij één van de eerdere interviewvragen (zie *consideration* fase). Respondenten gaven aan dat zij een overzicht gewend zijn bij andere aanbodsites en die dus misten op de website van Esteon.  
Het aanmeldproces verliep bij vrijwel alle respondenten goed. Eén respondent gaf aan dat zij wat opties miste bij de stap van het invullen van gewenste voorzieningen. Een andere respondent vond het lastig om überhaupt aan te geven welke voorzieningen gewenst zijn, zie de volgende quote:   
Het missen van een overzicht komt hier wederom aan bod.  
Na het succesvol doorlopen van het aanmeldproces heeft de klant een gratis account aangemaakt. Tijdens de interviews is gevraagd wat de reden is geweest achter het kiezen van een gratis abonnement en wat de respondent zou overhalen om een betaald account aan te schaffen.   
Vrijwel alle respondenten gaven aan nog te willen oriënteren alvorens zij een betaald abonnement zouden aanschaffen. De meeste respondenten bevonden zich nog aan het begin van hun zoektocht en wilden nog niet vast zitten aan een betaald abonnement. Een aantal respondenten hadden gekozen voor een gratis abonnement in verband met persoonlijke zaken, zoals de afwezigheid van de urgentie om te verhuizen.  
Een groot deel van de respondenten gaf aan dat zij een betaald abonnement zouden aanschaffen wanneer zij aanbod zien wat hen aanspreekt. Een aantal respondenten noemden tevens prijs als belangrijke factor voor hun besluit. De gegeven antwoorden op deze vraag zijn vergelijkbaar met de aspecten die de respondenten belangrijk achtten bij het kiezen van een online zoekmethode (zie *consideration* fase):

*“Bij die matches miste ik een overzicht, waar ik alles kon bekijken. Bij zo’n match moet je gelijk beslissen of je hem leuk vindt of niet, maar ik ben niet zo’n snelle beslisser” – Analyseschema 8*

*“Alleen bij de stap over voorzieningen vond ik het lastig om al zo specifiek wensen in te vullen. Als ik een overzicht met woningen zie vind ik het wat makkelijker om te bepalen of ik het leuke woningen vind of niet. Als ik ze afzonderlijk van elkaar zie vind ik dat lastiger. Het één kan het andere goedmaken. Als een woning bijvoorbeeld geen parkeerplek heeft, maar wel mooie grote ramen, dan compenseert dat elkaar” – Analyseschema 9*

* Lage prijs
* Goed aanbod/exclusief aanbod
* Zekerheid

**Verwachtingen**

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat verwachting een lastige term is. Vaak kunnen mensen hun verwachting niet duidelijk formuleren of hebben geen idee wat hun verwachting precies is. Dit blijkt tevens uit het onderzoek. De meeste respondenten hadden geen goed beeld bij hun verwachting van de zoekservice of verwachtten helemaal niks. De respondenten die wél een verwachting hadden van de zoekservice verwachtten sneller aanbod te zien dan wanneer zij met hun gratis abonnement woningen bekijken, en zij verwachtten aanbod te zien dat niet op andere websites te vinden zou zijn. Tevens hoopten zij goed aanbod te zien, dat zou aansluiten op hun wensen. Hiernaast gaven een aantal respondenten aan dat zij verwachtten dat de zoekservice van Esteon tijdbesparend zou zijn, vergeleken met zoekmethodes waar de respondent zelf zou moeten zoeken naar geschikte woonruimtes. Verder lieten een aantal respondenten blijken dat zij hoopten dat zij door middel van de zoekservice van Esteon een woonruimte zouden vinden.

Vrijwel iedere respondent verwachtte dat hij of zij met zijn of haar betaalde abonnement zou kunnen reageren op woningen en zoals hiervoor benoemd, sneller woningen te zien zou krijgen dan met een gratis abonnement. Wat betreft de matches hadden de meeste respondenten niet een specifieke verwachting. Eén respondent gaf het volgende aan te verwachten:

*“Gewoon goede matches en dat het overzichtelijk is. Dat ik in één oogopslag al mijn woningen kan zien en ze op die manier met elkaar kan vergelijken. Bijvoorbeeld vergelijking qua prijzen en locaties” – Analyseschema 14*

De meeste respondenten hoopten in ieder geval matches te krijgen, maar waren zich wel bewust van het feit dat dit afhangt van hun zoekprofiel en de woningmarkt.

Wat betreft de betrokkenheid van Esteon tijdens de zoektocht van de klant hadden een aantal respondenten geen duidelijke verwachting en gaven een aantal aan dat zij verwachtten dat Esteon meer betrokken zou zijn dan wanneer zij een gratis abonnement zouden hebben. Eén respondent noemde het volgende:

*“Jullie zijn nu al best betrokken, maar dat komt natuurlijk door het onderzoek. Maar ik vind het wel fijn dat ik een beetje extra ondersteuning en uitleg krijg” – Analyseschema 15*

Een andere respondent verwachtte niet veel betrokkenheid en noemde dat alles waarschijnlijk geautomatiseerd zal zijn.

**Vragen, opmerkingen en/of onduidelijkheden**

Tussen de interviewvragen door hadden een aantal respondenten vragen, opmerkingen en/of onduidelijkheden. In bijlage 8, na de analyseschema’s van het eerste contactmoment, zijn deze fragmenten van de interviews te vinden. Hieronder zijn de vragen, opmerkingen en/of onduidelijkheden van enkele respondenten opgesomd:

* De respondent mist bij het invullen van de woonwensen een optie ‘buitenruimte’ en een optie ‘veel licht’. In het menu zijn de opties ‘balkon’ en ‘tuin’ aanwezig, maar de respondent gaf aan dat zij geen specifieke voorkeur heeft voor het één of het ander, als één van de twee maar aanwezig is in het huis. De optie ‘veel licht’ mist zij, omdat zij graag zou willen filteren op woningen met veel lichtinval (analyseschema 6 en 9).
* De respondent vond het lastig om woonwensen aan te geven (zoals een balkon of een apart toilet), omdat zij niet wist of zij daarmee woningen uit zou sluiten (analyseschema 9)
* Bij het invullen van het type inkomen, vond de respondent het moeilijk om onderscheid te maken tussen loondienst of garantsteller (analyseschema 9)
* De respondent wist niet wat de interviewer bedoelde met ‘zoekopdrachten’.
* De respondent wist niet waar hij woningen kon vinden in zijn account.
* De respondent vroeg zich af of er een app was en vond het jammer dat die er niet was **(2x)**
* De respondent dacht dat Esteon een tussenpersoon (bemiddelaar) zou zijn tussen de klant en de makelaar.

### 5.3.2 Tweede contactmoment

**5. Hoe ervaart de klant de dienstverlening van Esteon?**

Tijdens het tweede contactmoment is de focus gelegd op de ervaringen van de klant met de zoekservice. De bevindingen zullen besproken worden aan de hand van het conceptueel model. Er wordt gekeken naar hoe de technische en functionele kwaliteit van de dienstverlening van Esteon is ervaren. Voor zowel de technische als de functionele kwaliteit zullen de positieve punten en de pijnpunten, die door de respondenten als storend zijn ervaren, worden behandeld.

**Technische kwaliteit**

De technische kwaliteit heeft betrekking op de feitelijk geleverde dienst. Het gaat hier dus om hoe de respondent de zoekservice van Esteon heeft ervaren.

*Positieve punten*

De meerderheid van de respondenten vonden de algehele zoekservice prettig werken. Zij waren voornamelijk te spreken over het gemak wat betreft de werkwijze van het zoeken naar woningen. Het duimpje omhoog of omlaag bij de woning werd door een aantal respondenten als prettig ervaren. De meerderheid van de respondenten vonden het vooral prettig dat zij ***niet zelf hoefden te zoeken***, wat hen tijd bespaarden.

*“Het heeft me wel positief verrast dat ik minder tijd kwijt ben aan het zoeken naar woningen” – Analyseschema 19*

Overige positieve punten die genoemd werden zijn de volgende:

* Het feit dat de respondent ook woningen te zien kreeg die net buiten het zoekprofiel vielen.
* De mogelijkheid om meerdere zoekopdrachten aan te maken.
* Het feit dat de respondent regelmatig woningen toegestuurd kreeg.
* Het feit dat de informatie die per woning aangegeven staat compleet en duidelijk is.

*Pijnpunten*

Een veel terugkomend aspect, evenals bij het eerste interview, is het ***ontbreken van een totaaloverzicht van woningen*** in het account van de respondent, wat ook al naar voren kwam in de eerste interviews. Onder de respondenten is behoefte aan een overzicht waar doorheen gescrold kan worden, in plaats van dat de woningen één voor één te zien zijn.

*“Nu zag ik dan telkens één woning en moest ik gelijk aangeven of ik hem leuk vond of niet. Ik ben een overzicht toch iets meer gewend, dus dat miste ik” – Analyseschema 17*

Een tweede punt dat door een aantal respondenten is aangegeven als pijnpunt is de ***24 uur die de respondent heeft om een match te ‘liken’ of ‘disliken’***.

*“Maar wel jammer dat ik telkens maar 24 uur had om te reageren, soms als ik een drukke dag heb kom ik daar dan niet aan toe. Dan krijg ik zo’n mailtje dat mijn match bijna afloopt, met zo’n tellertje erbij, maar soms wil je er gewoon even wat langer over nadenken” – Analyseschema 22*

Er werd aangegeven dat de respondent het soms te druk heeft om binnen die 24 uur te reageren op de match en dat het onnodig stress geeft. Enkele respondenten waren zich wel bewust van het feit dat woningen snel verhuurd raken, dus dat er snel gereageerd moet worden.

Een aantal respondenten vonden ***het aanbod van woningen tegenvallen***. Zo werd aangegeven dat de hoeveelheid woningen die de respondent te zien kreeg tegenviel. Enkele respondenten gaven aan zich ervan bewust te zijn dat de hoeveelheid aanbod samenhangt met de markt. Er werd tevens genoemd dat het aanbod aan woningen niet uniek was. Eén respondent heeft nadrukkelijk aangegeven dat de zoekservice niet werkte voor haar. Zij vond het aanbod tegenvallen, omdat het op veel andere aanbodsites ook te vinden was. Hiernaast vond zij ***het te lang duren voordat zij de gegevens van de makelaar opgestuurd kreeg***, wat volgens haar niet voordelig is in een markt waar woningen snel verhuurd worden. Zij gaf aan dat het minimaal drie dagen duurde voordat zij een reactie had ontvangen. Dit pijnpunt werd tevens genoemd door andere respondenten. De respondent gaf aan dat zij gewend was om veel aanbodsites in de gaten te houden en actief te zoeken, en dat een zoekservice zoals Esteon in haar geval niet paste bij haar manier van zoeken.

*“Er gaat best wel wat tijd overheen voordat ik de contactgegevens van de makelaar had. In die tijd dat ik daarop wachtte had ik al lang en breed dezelfde woning gevonden via een andere site en een bezichtiging ingepland” – Analyseschema 17*

Respondenten gaven daarnaast aan dat zij vaak ***woningen te zien kregen die ver boven hun budget*** ***lagen***, ondanks dat zij hun maximale huurprijs hadden ingevuld in hun zoekopdracht. Het systeem geeft in dat geval het volgende aan: ‘de volgende woningen liggen buiten je zoekgebied, maar we laten ze je toch zien’. Ondanks dat dit van tevoren werd aangegeven, was dit voor een aantal respondenten een irritatiepunt, omdat het vaak ging om honderden euro’s boven hun oorspronkelijke budget.

Wat niet zo zeer een pijnpunt is wat betrekking heeft tot de ervaren zoekservice, maar wat wel genoemd is door een aantal respondenten, is ***het ontbreken van een*** ***app***. Dit is tevens naar voren gekomen in de resultaten van het eerste contactmoment. Meerdere respondenten gaven aan dat zij een app prettiger zouden vinden in plaats van via hun browser gebruik te maken van de zoekservice. Ook prefereerden zij een notificatie via hun telefoon in plaats van een e-mail.

**Functionele kwaliteit**

De functionele kwaliteit heeft betrekking op de totstandkoming van de dienstverlening en het proces eromheen. Het gaat hier dus bijvoorbeeld om de geleverde service vanuit Esteon en de communicatie tussen Esteon en de klant.

*Positieve punten*

Wat als prettig werd ervaren door de respondenten, was het ***persoonlijke contact***. Een aantal respondenten vonden het fijn dat zij persoonlijk contact hadden met een medewerker, die vragen kon beantwoorden en tips kon geven. Zij waren zich ervan bewust dat het persoonlijk contact dat zij kregen in verband met het onderzoek was, maar gaven desondanks aan dat zij dit als toevoeging zagen op de dienstverlening. Eén respondent noemde dat het persoonlijke contact vooral fijn zou zijn voor mensen die minder ervaring hebben in het zoeken naar een woonruimte.

*“Ik vind het fijn dat het wat persoonlijker is. Dus dat je in je account kan klikken op ‘bel mij terug’, dat vind ik wel iets positiefs. Dat zou ook zeker fijn zijn voor mensen die minder gewend zijn om te zoeken naar een woning” – Analyseschema 19*

Omdat het persoonlijke contact normaliter geen onderdeel is van de dienstverlening van Esteon, kan dit niet volledig gezien worden als positief punt van de functionele kwaliteit. Desondanks wordt het toch meegenomen in dit deel van de resultaten, omdat het meerdere malen in de interviews naar voren is gekomen.

De meeste respondenten waren hiernaast van mening dat zij ***goed op de hoogte werden gehouden van matches***. Zij vonden de werkwijze van de matches prettig en vonden het tevens prettig dat zij via e-mails op de hoogte werden gehouden.

*“Ik werd goed op de hoogte gehouden via de mail, dus dat was prima” – Analyseschema 22*

*Pijnpunten*

Meer dan de helft van de respondenten gaven aan dat het voor hen ***niet duidelijk was wat zij nou precies moesten doen in hun account***. Eén respondent wist niet hoe en wanneer zij woningen te zien zou krijgen en wist pas dat matches gecommuniceerd werden via de mail toen zij de eerste e-mail ontving. Er werd aangegeven dat instructies, eventueel in de vorm van een uitlegvideo- of tekst, vooraf misschien handig geweest zouden zijn. Een aantal respondenten gaven aan de website te hebben gelezen, maar er waren ook een aantal respondenten die niet de tijd hadden genomen om op de website te zoeken naar informatie.

*“Ik wist in het begin niet wat ik moest doen toen ik ingelogd was” – Analyseschema 16*

Eén respondent dacht dat Esteon een tussenpersoon zou zijn tussen woningzoekende en makelaar, en wist dus niet dat zij zelf contact op moest nemen met de makelaar om verder alles te regelen. Pas later werd dit voor haar duidelijk. Uit de bevindingen van het eerste contactmoment bleek dat respondenten geen goed beeld hadden van de werkwijze van Esteon en uit het tweede contactmoment is gebleken dat dat in enkele gevallen nog steeds zo is.

**Cijferbeoordeling respondenten**

In de interviews is de vraag gesteld “als je onze zoekservice nu een cijfer zou moeten geven van 1 tot 10, wat zou dat dan zijn?”. In de tabel hieronder zijn de cijfers die de respondenten gaven weergegeven.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Respondent* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| *Cijfer* | 9 | 8 | 7 | 7,5 | 7 | 7,5 | 8 | 3 |

Tabel 3: Cijfers beoordeling zoekservice Esteon

Tevens is de NPS-methode gehanteerd, door de vraag te stellen “hoe waarschijnlijk is het dat je ons zou aanraden aan een vriend of collega op een schaal van 1 tot 10?”. In onderstaande tabel zijn de cijfers die de respondenten gaven weergegeven.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Respondent* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| *Cijfer* | 10 | 8 | 7,5 | 8 | 6 | 8 | 8 | 3 |

Tabel 4: Cijfers NPS-score

Op basis van deze scores kunnen de respondenten gecategoriseerd worden in promotoren, passieven en ongelukkigen:

* Promotoren: 12,5% (1 respondent)
* Passieven: 62,5% (5 respondenten)
* Ongelukkigen: 25% (2 respondenten)

De Net Promoter Score wordt berekend door het percentage promotoren te verminderen met het percentage ongelukkigen. De Net Promoter Score is dus 12,5-25= -12,5%. De NPS is negatief, wat duidt op een lage klantloyaliteit.

**Vragen en/of opmerkingen van de respondenten**

Tussen de interviewvragen door hadden een aantal respondenten vragen en/of opmerkingen. In bijlage 8, na de analyseschema’s van het tweede contactmoment, zijn deze fragmenten van de interviews te vinden. Hieronder zijn de vragen en/of onduidelijkheden van enkele respondenten opgesomd:

* De respondent dacht dat Esteon een tussenpersoon (bemiddelaar) zou zijn tussen de klant en de makelaar.
* De respondent vroeg zich af of er een app was en vond het jammer dat dit er niet was.
* De respondent had een vraag over het invullen van het inkomen.

# 6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden, door middel van een samenvatting, de centrale vraag en de deelvragen beantwoord. Vervolgens zullen de hypothesen worden getoetst. Alle conclusies worden getrokken uit de resultaten.

## 6.1 Conclusies deelvragen

In deze paragraaf wordt er een samenvatting gegeven van de antwoorden op de vooraf opgestelde deelvragen. Hiernaast wordt in de loop van het stuk de probleemstelling beantwoord, die luidt als volgt:

*“Welke aspecten vindt de doelgroep belangrijk bij het online zoeken van een huurwoning bij Esteon?”*

De zoekservice van Esteon neemt de zoektocht van de woningzoekende uit handen, waarmee zij zich onderscheiden van andere aanbodsites/zoekdiensten. Deze manier van zoeken bespaart de woningzoekende tijd en moeite. Esteon biedt de klant meerwaarde en onderscheid zich door de volgende punten:

* 100% match garantie (90 dagen geen match = geld terug)
* Matches worden handmatig gecontroleerd op beschikbaarheid
* Groot bestand aan verhuurders en makelaars

De belangrijkste kanalen voor Esteon zijn de website, SEO/SEA, social media, e-mailmarketing en affiliates. De laatste vier kanalen worden ingezet om traffic te generen naar de website. Van alle kanalen zorgt social media, vooral Facebook, voor het meeste verkeer naar de website. Op de tweede en derde plek volgen affiliates en Google. Via Facebook en derde partijen worden woningen en landingspagina’s van steden gedeeld en via Google komen de bezoekers binnen op de homepage. E-mailmarketing zet Esteon vooral in om gratis klanten te stimuleren om een betaald abonnement aan te schaffen. Zij ontvangen wekelijks tot tweewekelijks kortingscodes voor een betaald abonnement.

Vrijwel alle respondenten beginnen hun zoektocht naar een huurwoning bij Google, en komen ook via Google terecht bij Esteon. Dit bevestigt dat Google een belangrijk onderdeel vormt in het werven van nieuwe bezoekers en exposure. Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten geen specifieke reden hadden om te kiezen voor Esteon, maar dat zij op meerdere websites aan het oriënteren waren. Naast Esteon gebruikt iedere respondent nog andere aanbodsites of zoekmethodes. Klanten zoeken dus vaak via meerdere websites naar een huurwoning en beperken zich niet alleen tot zoeken via Esteon. Veel respondenten hadden zich ingeschreven bij Esteon omdat dat de enige manier was om woningen te bekijken, hieruit kan geconcludeerd worden dat de kernwaarden en voordelen van Esteon vrijwel niet werden meegenomen in de afweging. De klant ziet Esteon als één van de vele aanbodsites/zoekservices.

De respondenten gaven aan dat zij bij online zoekmethodes het meeste waarde hechten aan gemak, een groot en goed aanbod, overzichtelijkheid, duidelijke informatie over de woning en prijs. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat concurrenten van invloed kunnen zijn op de klantbeleving bij een dienst. Omdat veel zoekmethodes werken met een overzicht van woningen, valt het goed te verklaren dat de respondenten waarde hechten aan een duidelijk overzicht. De respondenten gaven immers aan veel verschillende aanbodsites en/of zoekservices te gebruiken, waardoor zij de verschillende websites bewust of onbewust met elkaar vergelijken.

**Positieve punten**De meeste respondenten vonden de zoekservice prettig werken. Zij vonden het fijn dat de zoekservice hen tijd bespaarde en dat de zoekservice gemakkelijk in gebruik was. Dit werd als positief ervaren. De werkwijze van de matches werd tevens als positief ervaren.

Wat een aantal respondenten als positief hebben ervaren, was het persoonlijke contact. Dit is echter een punt wat normaliter niet bij de dienstverlening van Esteon hoort, maar bij het onderzoek. Desondanks gaven de respondenten aan dat zij het persoonlijke contact als meerwaarde zagen op de zoekservice. Doordat de respondenten contact hadden met iemand aan de telefoon, konden zij vragen stellen en om extra uitleg vragen. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat hier behoefte aan is, gezien het feit dat er bij enkele respondenten onduidelijkheden en/of vragen waren. Deze vragen en onduidelijkheden liepen uiteen van korte vragen over wat zij moesten invullen bij een bepaalde stap van het aanmeldproces, tot onduidelijkheden over de werkwijze van Esteon. Dit laatste punt wordt uitgebreider besproken bij de pijnpunten.

**Pijnpunten**De drie meest genoemde pijnpunten die bij de respondenten genoemd werden, zijn (1) het ontbreken van een totaaloverzicht van woningen in het account van de klant, (2) de geringe tijd die de klant heeft om te reageren op een match en (3) het feit dat de klant niet zo goed wist hoe Esteon werkte. Een totaaloverzicht van woningen werd daarnaast als belangrijk punt genoemd bij een online zoekmethode, waardoor dit gezien kan worden als een groot pijnpunt voor de klant. Tevens kwam dit pijnpunt naar voren bij meerdere interviewvragen. Omdat de meeste respondenten gebruik maakten van meerdere aanbodsites en/of zoekservices, waar bij de meesten wél een totaaloverzicht van woningen te vinden is, misten de respondenten dit bij Esteon. De respondenten hadden de behoefte om woningen met elkaar te vergeleken en op die manier een keuze te maken, dit kon niet omdat er geen overzicht was.

Ook de 24 uur die de respondent had om te reageren op een match werd als storend ervaren. Meerdere respondenten gaven aan dat zij liever langer de tijd zouden willen hebben om te beslissen of zij een woning leuk vinden of niet. Doordat de respondent er soms niet aan toe kwam om binnen die 24 uur te reageren, verdwenen woningen die misschien wel interessant waren voor hen.

Dat de respondent niet goed wist hoe Esteon werkte, kwam ook naar voren bij het eerste contactmoment. Tijdens het eerste contactmoment gaven alle respondenten aan dat zij van tevoren niet wisten hoe Esteon te werk ging. Dit bleek ook uit de vragen die werden gesteld vanuit de respondenten. Omdat de respondenten ten tijde van het eerste contactmoment pas net in aanraking waren gekomen met Esteon, was dit geen opmerkelijke bevinding. Echter is ondervonden dat respondenten ten tijde van het tweede contactmoment nog steeds tegen onduidelijkheden aan liepen. Het feit dat de respondent niet goed wist hoe Esteon werkte, hangt tevens samen met de bevindingen uit Mouseflow. Op de homepage van Esteon is veel informatie te vinden over Esteon en de werkwijze. In Mouseflow is te zien dat veel bezoekers de website verlaten voordat zij bij de instructievideo en tekst komen. Hiernaast kan uit de bewegingsheatmap geconcludeerd worden dat de bezoekers die wél verder scrollen, niet veel aandacht besteden aan zowel de video als de tekst. In de clickheatmap is te zien dat vrijwel niemand überhaupt op de video klikt. Dit kan komen door het feit dat de bezoeker niet weet wat voor video het is, omdat er geen afbeelding bij staat.

Een ander pijnpunt dat geïdentificeerd is, mede door de vooraf opgestelde verwachting van de respondenten te vergelijken met de ervaring, heeft betrekking op het aanbod van woningen. Vooraf gaven de respondenten aan dat zij verwachtten woningen te zien die niet op andere aanbodsites te vinden zouden zijn. Achteraf is dat tegengevallen, omdat de respondenten veel woningen die zij bij Esteon zagen ook op andere aanbodsites hadden gezien. Door enkele respondenten werd ook aangegeven dat zij woningen te zien kregen die ver boven het ingevulde budget lagen. Een aantal respondenten gaven aan dat zij het prettig vonden dat zij ook woningen te zien kregen die net buiten hun zoekprofiel vielen, maar de respondenten die dit als onprettig hebben ervaren, kregen woningen te zien die ver buiten hun zoekprofiel vielen. Het ging hierbij vaak om honderden euro’s boven hun maximale huurbudget. Dit zorgde voor ergernis, omdat de woningen simpelweg onbetaalbaar waren.

Tevens werd aangegeven dat het te lang duurde voordat de respondent gegevens van de makelaar ontving. Eén respondent gaf aan dat het drie dagen duurde voordat zij de gegevens van de makelaar had ontvangen. Esteon streeft ernaar dat klanten binnen 48 uur na het ‘liken’ van een match, de contactgegevens van de makelaar ontvangen (mits de woonruimte nog beschikbaar is). Dit streven wordt dus in sommige gevallen niet gehaald.

Als laatste werden een aantal kleine pijnpunten genoemd, zoals het missen van de opties ‘buitenruimte’ en ‘veel licht’ bij het invullen van de woonwensen tijdens het aanmeldproces.

## 6.2 Toetsing hypothesen

De hypothesen zullen in deze paragraaf worden aangenomen of verworpen. De hypothese wordt aangenomen wanneer de resultaten over de meerderheid van de respondenten gaan. De hypothese wordt verworpen wanneer de resultaten over de minderheid van de respondenten gaan.

**Hypothese 1: De technische kwaliteit van de dienst wordt als goed ervaren door de klant**

De hypothese wordt verworpen, omdat er meer pijnpunten dan positieve punten zijn geïdentificeerd. Zoals te lezen in de conclusie van de deelvragen zijn er veel pijnpunten en daarvan hebben de meesten betrekking op de technische kwaliteit van de dienstverlening van Esteon. Respondenten hebben de technische kwaliteit van de dienst dus als slecht ervaren.

**Hypothese 2: De functionele kwaliteit van de dienst wordt als goed ervaren door de klant.**

Deze hypothese wordt aangenomen, omdat er meer positieve punten zijn genoemd dan pijnpunten onder de respondenten. Echter zijn er wel pijnpunten geïdentificeerd, die de klantbeleving op een negatieve manier hebben beïnvloed, waardoor de functionele kwaliteit verbeterd kan worden.

**Hypothese 3: De ervaring van de dienstverlening voldoet niet aan de verwachtingen van de klant.**

Deze hypothese wordt aangenomen, omdat op verschillende vlakken de verwachting niet correspondeert met de werkelijke ervaring. Zoals benoemd in het theoretisch kader en in de resultaten, is *verwachting* een lastig begrip. Verwachtingen zijn moeilijk meetbaar, omdat mensen vaak geen duidelijk idee hebben van hun verwachting, en omdat het vaak subjectief van aard is. Uit het onderzoek is gebleken dat dit ook het geval is bij de respondenten. Een groot deel van de respondenten wist niet goed wat zij moesten verwachten of verwachtten simpelweg een woonruimte te vinden met behulp van de zoekservice van Esteon. Echter waren er ook respondenten die hun verwachtingen wel goed konden formuleren. Bij deze groep respondenten zijn de verwachtingen niet overeengekomen met de werkelijke ervaring van de dienstverlening. De verwachtingen waren dat de respondenten woningen te zien zouden krijgen die zouden aansluiten om hun wensen en die niet op andere websites te vinden zouden zijn. En dat zij overzichtelijk de woningen te zien zouden krijgen, zodat zij gemakkelijk konden vergelijken. Deze drie punten zijn achteraf tegengevallen bij dezelfde groep respondenten.

# 7. Aanbevelingen

De aanbevelingen in dit hoofdstuk zullen gericht zijn op de doelstelling van dit plan:

“*Inzicht krijgen in de verwachtingen en ervaringen van de doelgroep tijdens de online zoektocht naar een huurwoning. Op basis van dit inzicht wordt een adviesrapport opgeleverd waarin naar voren zal komen op welke manier de klantbeleving positief beïnvloed kan worden”.*

## 7.1 Afweging van alternatieven

Uit de conclusies zijn een aantal pijnpunten geïdentificeerd, die de klantbeleving op een negatieve manier hebben beïnvloed. In onderstaande tabel wordt per pijnpunt een eventuele aanbeveling gegeven. Vervolgens wordt er een afweging gemaakt van aanbevelingen waar uiteindelijk een implementatieadvies voor zal worden opgesteld.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pijnpunt | Eventuele aanbeveling | Moeilijkheidsgraad implementatie |
| Ontbreken van een totaaloverzicht van woningen | Toevoegen totaaloverzicht woningen | - |
| Ontbreken van de opties ‘buitenruimte’ en ‘veel licht’ bij het invullen van de woonwensen tijdens het aanmeldproces | Toevoegen opties ‘buitenruimte’ en ‘veel licht’ | - |
| Geringe tijd die de klant heeft om te reageren op een match | Beslissingstijd van een match veranderen van 24 uur naar 48 uur | -/+ |
| Ontbreken van voldoende kennis over de werkwijze van Esteon | Informatievoorziening naar de klant toe verbeteren | -/+ |
| De non-exclusiviteit van het woningaanbod van Esteon | Makelaars aantrekken die hun woningaanbod alleen via Esteon aanbieden | ++ |
| Het feit dat respondenten woningen te zien kregen die ver boven hun budget lagen | Het systeem aanpassen waardoor de woningen die net buiten het zoekprofiel vallen maximaal €200 boven het maandelijkse huurbudget van de klant liggen | - |
| Het feit dat het te lang duurde voordat de respondent gegevens van de makelaar ontving na het ‘liken’ van een woonruimte | De regel dat de klant binnen 48 uur een reactie moet ontvangen beter naleven | -/+ |
| Ontbreken van een app | Ontwikkelen app | ++ |

Voor dit plan is een afweging gemaakt van aanbevelingen die verder uitgewerkt zullen worden. De moeilijkheidsgraad per aanbeveling is bepaald in overleg met de opdrachtgever. Voor dit adviesrapport is de keuze gemaakt om het maken van een app en het aantrekken van makelaars die hun woningaanbod alleen via Esteon aanbieden, niet mee te nemen in het implementatieadvies. De opdrachtgever heeft aangegeven dat de kosten van het ontwikkelen van een app te hoog zijn en dat daar geen budget voor is. Het aantrekken van makelaars die hun woningaanbod alleen via Esteon aanbieden is niet mogelijk volgens de opdrachtgever, omdat dit in het verleden al is geprobeerd.

## 7.2 Aanbevelingen

Hieronder volgen de aanbevelingen die verder uitgewerkt zullen worden, onderverdeeld in technische aanbevelingen en functionele aanbevelingen. De onderverdeling is af te leiden uit het conceptueel model, welke tevens is gebruikt bij het hoofdstuk resultaten. De aanbevelingen zijn op volgorde van prioriteit (bij zowel de technische aanbevelingen als de functionele aanbevelingen), waarbij de mate van belang is gebaseerd op uitkomsten van het onderzoek en in overleg met de opdrachtgever.

**Technische aanbevelingen**

Uit het onderzoek zijn een aantal punten gekomen wat betreft de zoekservice, die de respondenten als storend of onprettig hebben ervaren. De punten die betrekking hebben op de specifieke werkwijze van de zoekservice, zijn het missen van een totaaloverzicht en de geringe tijd die de klant heeft om te reageren op een match. Dit zijn punten die veelvuldig naar voren zijn gekomen en die hebben bijgedragen aan de ervaring van de respondent met de dienstverlening.

*1. Toevoegen van een totaaloverzicht van woningen*Respondenten hebben vooraf aan de dienstverlening aangegeven waarde te hechten aan overzichtelijkheid en na gebruik van de dienstverlening is gebleken dat de respondenten dit aspect missen bij Esteon. Er wordt aanbevolen om in het account van de klant een totaaloverzicht van woningen toe te voegen, waar de klant in één oogopslag het woningaanbod van een stad kan zien. De klant kan vervolgens zelf filteren op prijs, vierkante meter enzovoort. Bij elke woning heeft de klant nog steeds de optie om te ‘liken’ of ‘disliken’ en wordt er bij het ‘liken’ van de woning berekend of het zoekprofiel van de klant aansluit op de specificaties van de woning.

*2. Beslissingstijd van een match veranderen van 24 uur naar 48 uur*Respondenten gaven aan dat zij het storend vonden dat zij binnen 24 uur moesten beslissen of zij een woning leuk vonden. Esteon heeft ooit de keuze gemaakt dat klanten 24 uur hebben om te reageren op een match, zodat zij snel handelen bij een woning waar hun interesse naar uitgaat. Er is schaarste op de woningmarkt, dus woningen raken snel verhuurd. Hiernaast is deze regel ingevoerd, zodat Esteon richting de verhuurders/makelaars kan communiceren dat zij binnen 24 uur klanten doorgestuurd krijgen. Dit is een extra zekerheid richting de verhuurders/makelaars toe. Het is niet raadzaam om de beslissingstijd van 24 uur af te schaffen, omdat er dan geen zekerheid is naar de verhuurder/makelaar toe. Er wordt daarom aanbevolen om de beslissingstijd te veranderen naar 48 uur, zodat de klant langer de tijd heeft om een besluit te nemen, maar er nog steeds naar de verhuurder/makelaar gecommuniceerd kan worden dat zij binnen een bepaalde tijd (in dit geval 48 uur) klanten doorgestuurd krijgen vanuit Esteon. Communicatie, zowel naar de klant toe als naar de verhuurder/makelaar toe, is hier essentieel.

*3. De regel dat de klant binnen 48 uur een reactie moet ontvangen beter naleven*Een aantal respondenten gaven aan dat zij het te lang vonden duren voordat zij een reactie kregen na het ‘liken’ van een match. Eén respondent gaf zelfs aan dat er drie dagen verstreken waren en zij nog steeds geen reactie had na het ‘liken’ van een match. Het streven binnen Esteon is dat klanten binnen 48 uur een reactie ontvangen. Dit moet echter een eis worden binnen het bedrijf en naar de klant toe. Het wordt aanbevolen om dit streven beter na te leven, omdat het de kansen op het vinden van een woonruimte vergroot. Snel handelen is immers belangrijk in de woningmarkt, dus hoe sneller de klant gegevens van de makelaar ontvangt, hoe sneller hij of zij contact op kan nemen om een bezichtiging in te plannen. Wanneer er teveel tijd verstrijkt, kan het voorkomen dat veel woningzoekenden de klant voor zijn geweest en dat dus de woonruimte al verhuurd is.

*4. Overige aanbevelingen m.b.t. technische aanpassingen*Uit het onderzoek zijn een aantal punten naar voren gekomen die makkelijk aangepast kunnen worden door de programmeur. Het zijn *quick wins* voor Esteon. Bij het aanmeldproces doorloopt de klant een aantal stappen, waaronder het aangeven van de woonwensen. Respondenten gaven aan hier twee opties te missen, namelijk de optie ‘buitenruimte’ en ‘veel licht’. Hiernaast ervaarden een aantal respondenten het als storend dat zij woningen te zien kregen die ver buiten hun zoekprofiel vielen. De klant krijgt in dit geval het volgende te zien bij de woningen: ‘de volgende woningen liggen buiten je zoekgebied, maar we laten ze je toch zien’. Echter is er geen maximum ingesteld (voor bijvoorbeeld de huurprijs). Er wordt dan ook aangeraden om het systeem zodanig aan te passen dat deze woningen nooit meer dan €200 boven het maandelijkse huurbudget liggen. Dit maximumbedrag is een schatting en er wordt dan ook aanbevolen om dit maximumbedrag vast te stellen door feedback te vragen aan klanten. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld het aantal vierkante meters. Wanneer een klant een minimum van 60 vierkante meters heeft ingevuld, kan het als storend worden ervaren als er woningen van 30 vierkante meter worden getoond. Voor het aantal vierkante meters kan dus hetzelfde worden ingesteld.

**Functionele aanbevelingen**

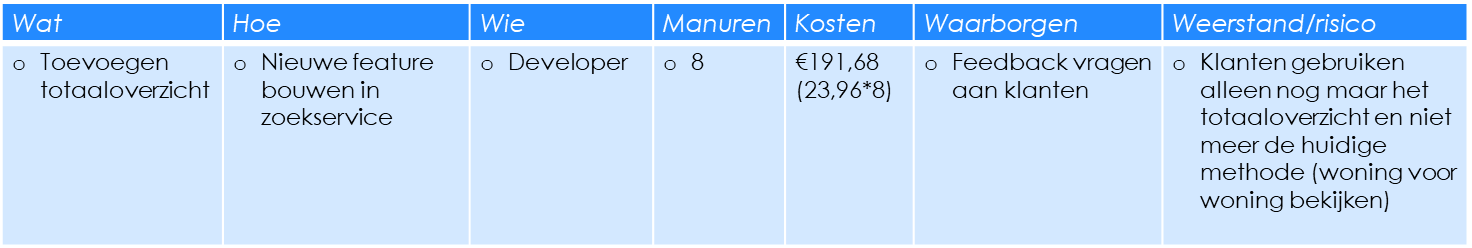
*5. Informatievoorziening verbeteren*Doordat uit het onderzoek is gebleken dat zowel vooraf als achteraf bij de dienstverlening onduidelijkheden waren over (onderdelen van) de werkwijze van Esteon, wordt aanbevolen om de informatievoorziening naar de klant toe te verbeteren. Veel respondenten stelden tijdens beide contactmomenten vragen, waaruit bleek dat de respondenten tegen onduidelijkheden aan liepen. De informatievoorziening zou kunnen worden verbeterd door de klant bij aanvang van het abonnement een instructievideo te sturen. Tevens zou in het account van de klant instructies en/of tips kunnen worden toegevoegd, eventueel met ‘veelgestelde vragen’.

*6. Persoonlijk contact tussen klant en werknemer creëren*Deze aanbeveling hangt samen met aanbeveling vijf, omdat door het creëren van persoonlijk contact, de informatievoorziening naar de klant toe verbeterd kan worden. Persoonlijk contact kan worden gecreëerd door accountmanagers klanten te laten bellen, zodat zij vervolgens de klant kunnen helpen bij vragen en/of onduidelijkheden. Na een overleg met de opdrachtgever, is vastgesteld dat er ruimte is om iets toe te voegen aan het takenpakket van de accountmanagers. Het huidige takenpakket van accountmanagers bestaat uit woningen uploaden en makelaars bellen, en hier zou het nabellen van klanten dus aan toegevoegd kunnen worden. Accountmanagers dienen dan vooraf te worden ingewerkt door de support manager. Hiernaast zou er dan een algemene handleiding geschreven moeten worden met instructies en aandachtspunten bij het bellen van klanten.

# 8. Implementatie

In het voorgaande hoofdstuk zijn aanbevelingen gegeven, waarvan in dit hoofdstuk per aanbeveling een implementatievoorstel gedaan wordt. Wat betreft manuren, zijn er aannames gedaan, gebaseerd op eerdere ervaringen binnen het bedrijf. Eventuele weerstanden met betrekking tot de aanbevelingen worden in de adviezen meegenomen. Voor alle implementatieadviezen geldt dat ze geen directe invloed hebben op de omzet. Ze nemen alleen de pijnpunten van de klanten weg, wat resulteert in een positieve klantbeleving en uiteindelijk in meer klanttevredenheid. In bijlage 11 is de planning te vinden, waarin staat welke adviezen door wie uitgevoerd dienen te worden.

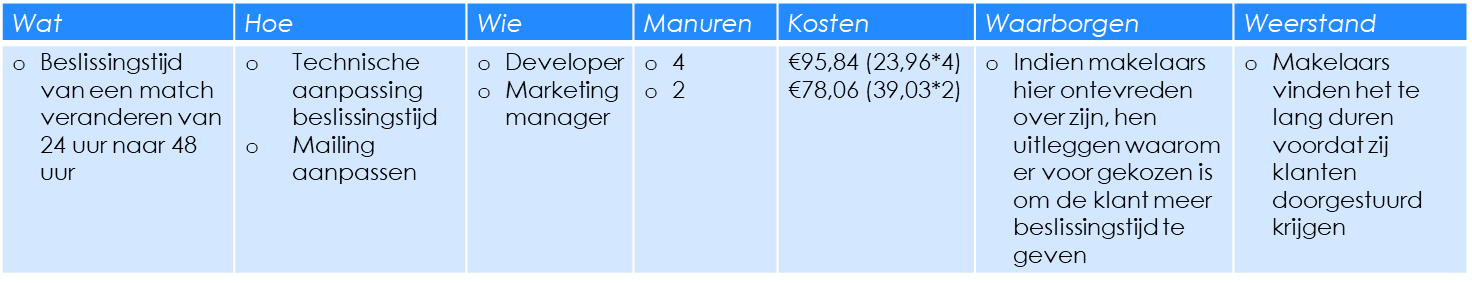
***1.* *Toevoegen van een totaaloverzicht van woningen***



Figuur 12: Implementatieadvies aanbeveling 1

*Toelichting*Het toevoegen van een totaaloverzicht is een technische aanpassing, dat uitgevoerd dient te worden door de developer. Het gemiddelde bruto maandsalaris van een developer is €3.834 (Glassdoor, 2019). Uitgaande van een 40-urige werkweek, is het uurloon €23,96. Het wordt aanbevolen om één keer per maand feedback te vragen aan klanten over de nieuwe toevoeging aan de zoekservice en of zij nog verbeterpunten hebben. Hierdoor kan de mate van klanttevredenheid worden bepaald en indien nodig worden verbeterd. Dit dient opgepakt te worden door de Support Manager. Een eventueel risico van het implementeren van dit advies is dat klanten alleen nog maar gebruik gaan maken van het totaaloverzicht in plaats van de huidige manier van zoeken (woning voor woning bekijken en op basis daarvan de woning ‘liken’ of ‘disliken’). Er kan weerstand komen vanuit de CEO, omdat dit advies het concept van Esteon in gevaar brengt. In dit geval dient de CEO zelf de overweging te maken of dit advies wordt geïmplementeerd. Omdat het implementeren van dit advies de behoeften van de klant vervuld, wordt geadviseerd dit advies te implementeren. Klanten tevreden houden is echter een belangrijk doel voor Esteon.

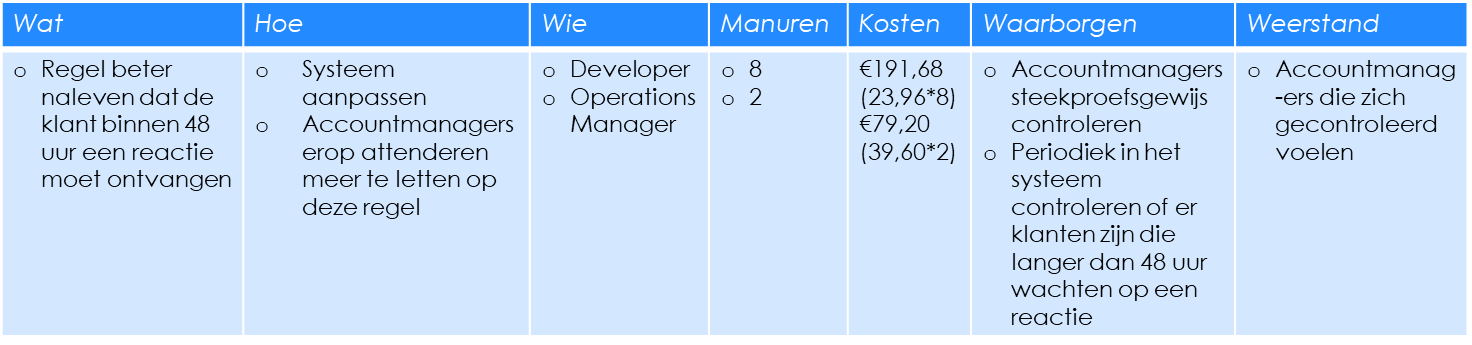
***2. Beslissingstijd van een match veranderen van 24 uur naar 48 uur***



Figuur 13: Implementatieadvies aanbeveling 2

*Toelichting*De developer dient het systeem zodanig aan te passen zodat de beslissingstijd 48 uur wordt in plaats van 24 uur. Hiernaast dient deze wijziging gecommuniceerd te worden naar de klant. Omdat in dit plan een aantal marketing-gerelateerde adviezen worden gegeven, wordt geadviseerd om een Marketing Manager aan te nemen. Op dit moment beschikt Esteon over een Search Engine Marketing Specialist, die zich voornamelijk bezighoudt met SEO/SEA en affiliaties. Een Marketing Manager kan zich volledig focussen op overige marketingactiviteiten, zodat er meer ruimte is voor vernieuwing. Op dit moment worden marketingactiviteiten, zoals e-mailmarketing, opgepakt door de CEO. Wanneer een Marketing Manager wordt aangenomen, kunnen al deze taken overgedragen worden, dit heeft als voordeel dat de CEO meer tijd over heeft voor andere zaken. Het gemiddelde bruto maandsalaris van een Marketing Manager is €6.246 (Glassdoor, 2019). Uitgaande van een 40-urige werkweek, is het uurloon €39,03. Een eventueel weerstandspunt kan vanuit de makelaars komen. Zij kunnen het te lang vinden duren voordat zij klanten doorgestuurd krijgen en hierover klagen bij Esteon. Indien hier klachten over komen, kan Esteon hierover in gesprek gaan met de makelaar en uitleggen dat zij klanten de tijd willen geven om te beslissen of zij interesse in een woning hebben of niet. Hiernaast kunnen zij uitleggen dat, door de klant meer tijd te geven, de makelaar klanten doorgestuurd krijgt die een meer doordachte keuze hebben gemaakt.

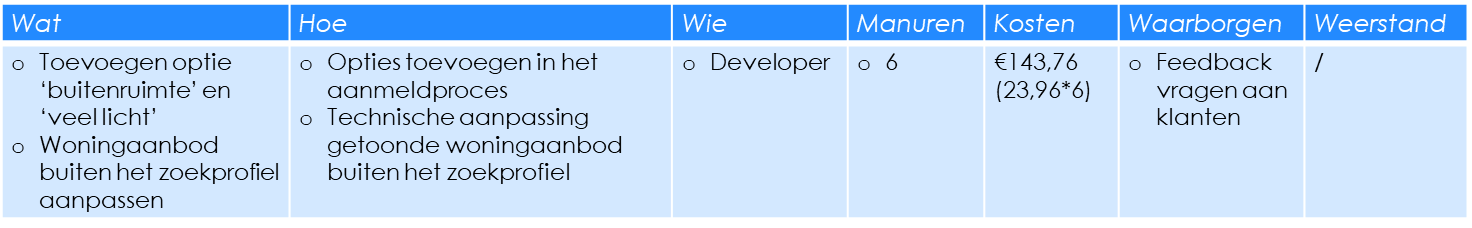
***3. De regel dat de klant binnen 48 uur een reactie moet ontvangen beter naleven***



Figuur 14: Implementatieadvies aanbeveling 3

*Toelichting*Om dit streven te behalen dient het systeem te worden aangepast, zodat klanten nooit langer dan 48 uur hoeven te wachten op een reactie op de match. Dit wordt gedaan door de developer. Accountmanagers bellen makelaars voor het controleren van de beschikbaarheid van een woning, met behulp van een prioriteitensysteem. Dit systeem is zo ingesteld dat ‘populaire’ woningen een hoge prioriteit hebben. Deze woningen zullen als eerste voorbij komen wanneer de accountmanagers matches langsgaan. De mate van populariteit wordt in het systeem gebaseerd op de populariteit van de makelaar en het aantal matches (dus de populariteit van de woning bij de klanten van Esteon). Echter houdt het systeem geen rekening met de volgorde van de reacties van klanten. Het kan dus voorkomen, wat tevens tijdens het onderzoek naar voren is gekomen, dat een klant langer dan 48 uur moet wachten voordat hij of zij de gegevens van de makelaar ontvangt. Als een woning minder populair is, komt hij onderaan de stapel, waardoor klanten die deze woning hebben ‘geliked’ lang moeten wachten op contactgegevens van de makelaar. Het prioriteitensysteem dient zodanig aangepast te worden dat niet alleen de populariteit van de woning wordt meegenomen, maar ook hoe lang klanten wachten op een reactie van hun match. Tevens dient dit gecommuniceerd te worden naar de accountmanagers, zodat zij er op letten dat klanten niet te lang wachten. Dit wordt gedaan door de Operations Manager, die alle zaken oppakt die betrekking hebben op de accountmanagers. Het gemiddelde bruto maandsalaris van een Operations Manager is €6.336 (Glassdoor, 2019). Uitgaande van een 40-urige werkweek, is het uurloon €39,60. Eventuele weerstand kan vanuit de accountmanagers komen, wanneer zij steekproefsgewijs worden gecontroleerd. Het is belangrijk dat zij zich niet opgejaagd voelen. Om dit risico weg te nemen is het belangrijk dat de accountmanagers weten dat zij fouten mogen maken en dat zij daar niet op afgerekend zullen worden.

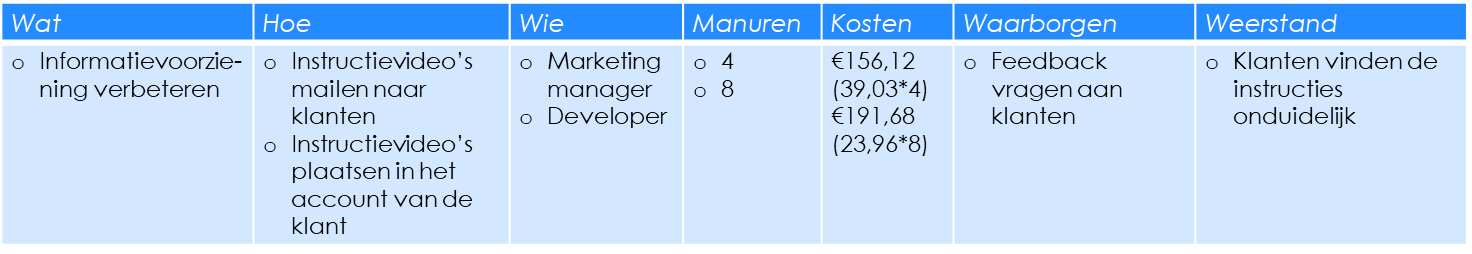
***4. Overige aanbevelingen m.b.t. technische aanpassingen***

**

Figuur 15: Implementatieadvies aanbeveling 4

*Toelichting*De laatste technische aanpassingen die worden geadviseerd zijn het toevoegen van twee nieuwe opties in het aanmeldproces en een maximum instellen bij het getoonde aanbod buiten het zoekprofiel. Deze aanpassingen dienen door de developer gedaan te worden. Zoals benoemd bij de aanbevelingen wordt aangeraden om feedback te vragen aan klanten, zodat het maximum dat wordt ingesteld aansluit op de behoeften van de klant. Tevens is het raadzaam om periodiek, bijvoorbeeld één keer per maand, feedback te vragen aan klanten wat betreft opties die zij missen of onduidelijk vinden bij het aanmeldproces. Omdat deze aanpassingen vrij simpel zijn en gemakkelijk kunnen worden geïmplementeerd, wordt geen weerstand verwacht.

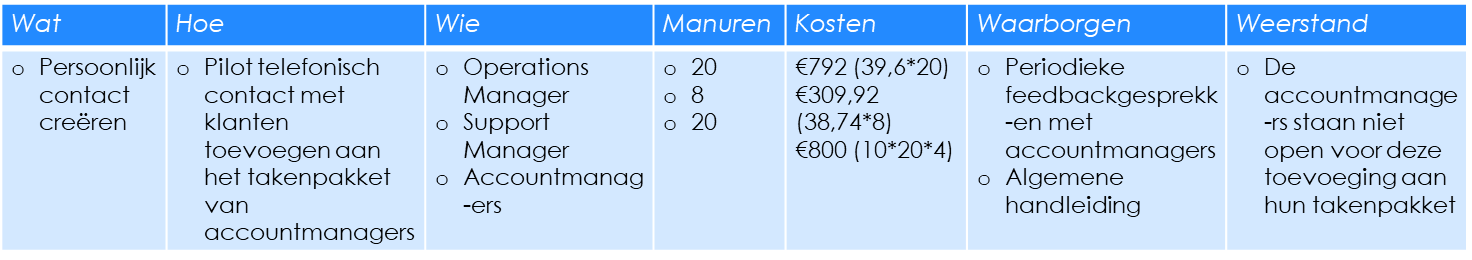
***5. Informatievoorziening verbeteren***

**

Figuur 16: Implementatieadvies aanbeveling 5

*Toelichting*De informatievoorziening naar de klant toe dient verbeterd te worden. Esteon beschikt over een aantal instructievideo’s, zowel over het zoeken naar een huurwoning als over hoe de zoekservice van Esteon werkt. Het advies is om deze instructievideo’s te mailen naar zowel gratis als betaalde klanten. De nieuwe Marketing Manager zal zich bezig houden met de mailings, dus dit advies dient geïmplementeerd te worden door de Marketing Manager. Hiernaast kunnen dezelfde video’s in een apart tabblad binnen het account van de (betalende) klant geplaatst worden, zodat de klant hier gemakkelijk toegang tot heeft. Dit dient gedaan te worden door de developer. Het is van belang dat feedback wordt gevraagd aan de klant, met betrekking tot de kwaliteit van de instructies. Als klanten aangeven dat zij de instructies onduidelijk vinden, dient dit te worden aangepast.

***6. Persoonlijk contact tussen klant en werknemer creëren***



Figuur 17: Implementatieadvies aanbeveling 6

*Toelichting*Deze aanbeveling draagt bij aan aanbeveling 5, het verbeteren van de informatievoorziening naar de klant toe. Uit het onderzoek is gekomen dat klanten behoefte hebben aan persoonlijk contact. De accountmanagers van Esteon zouden klanten kunnen ondersteunen en begeleiden bij hun zoektocht. Dit kan in de vorm van telefonisch contact, waarbij accountmanagers korte gesprekken hebben met klanten. Het wordt aanbevolen om te starten met een vier weken durende pilot bij een aantal klanten, zodat getest kan worden of het positief wordt ervaren. Gedurende vier weken zullen de accountmanagers per dag een uur besteden aan het bellen van klanten, naast hun huidige taken. Er zullen vier accountmanagers worden aangewezen die de pilot gaan draaien. Als het succesvol is, zullen alle accountmanagers dit toegewezen krijgen als taak. De Operations Manager is verantwoordelijk voor het begeleiden en ondersteunen van de accountmanagers. Per dag zal de Operations Manager ook een uur beschikbaar moeten zijn voor ondersteuning en vragen. De Support Manager is verantwoordelijk voor het inwerken van de accountmanagers en het maken van een handleiding. Het gemiddelde bruto maandsalaris van een Support Manager is €6.199 (Glassdoor, 2019). Uitgaande van een 40-urige werkweek, is het uurloon €38,74.  
Een eventueel risico met betrekking tot deze aanbeveling is dat de accountmanagers niet open staan voor deze toevoeging aan hun takenpakket. Het is hierbij belangrijk dat er goed gecommuniceerd wordt met de accountmanagers, eventueel in de vorm van één op één gesprekken. Op die manier kan gepeild worden of de accountmanagers enthousiast zijn over de nieuwe taak.

# Bibliografie

Alsem, K. J. (2013). *Strategische Marketing Planning.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, B. (2014). *Basisboek Methoden en Technieken.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Buttle, F. (1995). SERVQUAL: review, critique, research agenda . *European Journal of Marketing* , 3-6.

Capital Value. (2018, Februari 5). *Wo­ning­te­kort loopt ver­der op en groeit tot 2020* . Retrieved from https://www.capitalvalue.nl/nieuws/woningtekort-loopt-verder-op-en-groeit-tot-2020

Centraal Bureau voor de Statistiek. (n.d.). *Koopwoningen; nieuwe en bestaande, prijsindex 2015=100*. Retrieved from CBS: https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84064NED/table?ts=1536919552642

Chen, M. C., Anderson, J. R., & Sohn, M. H. (2001). What can a mouse cursor tell us more?: correlation of eye/mouse movements on web browsing. *Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* .

Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion.* HarperCollins.

Cohen, D. (2018, Mei 8). *The 3 Stages of a Typical Buying Process*. Retrieved from SmartBug: https://www.smartbugmedia.com/blog/the-3-stages-of-a-typical-buyers-journey

De Groot, N. (2018, Augustus 21). *'Nieuwe crisis dreigt op de woningmarkt'*. Retrieved from Het Algemeen Dagblad: https://www.ad.nl/economie/nieuwe-crisis-dreigt-op-de-woningmarkt~ac5bb9c0/

De Vries, W., & Borchert, T. (2016). *Essentie van dienstenmarketing management.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Floor, K., Van Raaij, F., & Bouwman, M. (2015). *Marketingcommunicatiestrategie.* Noordhoff Uitgevers.

Glassdoor. (2019, Mei 17). *Salarissen voor een Backend Developer*. Retrieved from Glassdoor: https://www.glassdoor.nl/Salarissen/backend-developer-salarissen-SRCH\_KO0,17.htm

Glassdoor. (2019, Januari 20). *Salarissen voor een Customer Support Manager*. Retrieved from Glassdoor: https://www.glassdoor.nl/Salarissen/customer-support-manager-salarissen-SRCH\_KO0,24.htm

Glassdoor. (2019, Juni 13). *Salarissen voor een Marketing Manager*. Retrieved from Glassdoor: https://www.glassdoor.nl/Salarissen/marketing-manager-salarissen-SRCH\_KO0,17.htm

Glassdoor. (2019, Juni 14). *Salarissen voor een Operations Manager*. Retrieved from Glassdoor: https://www.glassdoor.nl/Salarissen/operations-manager-salarissen-SRCH\_KO0,18.htm

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model And Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing, 18(4)*, 36-44.

Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*.

Kotler, P. (2013). *Principes van Marketing.* Amsterdam: Pearson Benelux.

Lazarus, I. (2016, December 23). *Het Geheim: De Customer Journey*. Retrieved from MijnMarketing.com: https://www.mijnmarketing.com/blog/het-geheim-de-customer-journey/

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 8.

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

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.

Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*.

Rijksoverheid. (n.d.). *Hoe kom ik in aanmerking voor een sociale-huurwoning?* Retrieved from https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/vraag-en-antwoord/sociale-huurwoning-voorwaarden

Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*.

Sheth, J. (1969). The Theory of Buyer Behavior. *Journal of the American Statistical Association* , 2-5.

Sinek, S. (2009). *Start With Why.* London: Penguin Books .

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. (2013). *Consumentengedrag.* Amsterdam: Pearson Benelux.

Stein, A., & Ramaseshan, B. (2015). Towards the identification of customer experience touch point. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10-12.

VBO Makelaar. (2018, Maart 26). *"Koopwoningen voor starters simpelweg te duur of niet beschikbaar"*. Retrieved from VBO Makelaar: https://www.vbomakelaar.nl/actueel/koopwoningen-voor-starters-simpelweg-te-duur-of-niet-beschikbaar-265#

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service Quality Delivery Through Web Sites:A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*.