



Iedentevredenheidsonderzoek

Tevredenheid is de landingsbaan voor succes

Auteur:

Claudia de Vries
S1070870

Hogeschool Leiden
Opleiding Communicatie
Com4B - 2014/2015

Opdrachtgever:**Afstudeerbegeleider:**

Hogeschool Leiden
Cecile Klok

Eerste lezer:

Nynke Wiekenkamp

Tweede lezer:

Uta Schmidt

Datum:

17-08-2015
Zoetermeer

Versie:

002

“Whatever words we utter should be chosen with care for people will hear them and be influenced by them for good or ill.”
- Buddha

Samenvatting

[REDACTED]

Na het opstellen van de probleemformulering is er literatuuronderzoek gedaan waar een theoretisch kader met conceptueel model uit voort is gekomen. De theorie die aansluit bij dit onderzoek naar ledentevredenheid is het Total Perceived Service Quality-model dat ontwikkeld is door Christian Grönroos in 1984. Deze theorie stelt dat de klanttevredenheid wordt gevormd door het verschil tussen de verwachte servicekwaliteit en de ervaren servicekwaliteit. Vanwege deze termen is het de theorie die het beste past.

[REDACTED]

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de verwachtingen en ervaringen van de leden over het algemeen overeen komen. Wel zijn er enkele verschillen gevonden, namelijk:

- De informatievoorziening is niet altijd even relevant vanwege de diversiteit aan leden.
- LinkedIn, WhatsApp en Twitter worden gezien als kansen in communicatiekanalen.
- Een duidelijk doel en nuance aanbrengen worden genoemd als verbeterpunten voor de enquête.
- De leden zien graag cases van soortgelijke bedrijven om van te leren.
- [REDACTED] moet meer aan marketing doen om de naamsbekendheid te verhogen.
- Er kan meer gedaan worden met de lijn naar de overheid die [REDACTED] heeft.
- Er moet een proef aangegaan worden met het extern gebruik van de outlook-agenda.

[REDACTED]

Voorwoord

“Je studeert niet zomaar af”, is wat ik steeds maar tegen mezelf zei (en tegen iedereen die me maar vroeg hoe het ging). Het is een heel project geweest met de nodige tegenslagen en vertragingen, maar je studeert niet zomaar af natuurlijk!

Allereerst wil ik mijn afstudeergroepje vanuit school enorm bedanken voor de mentale steun en oneindige feedback die we elkaar gegeven hebben. Zonder jullie was ik al ingestort voordat ik echt begonnen was. Daarnaast wil ik uiteraard de leden [REDACTED] bedanken voor hun tijd die zij hier in hebben gestoken, zonder wie mijn onderzoek samen met mij ingestort was. En last but not least, [REDACTED]. Jullie hebben me zo hartelijk opgenomen in het team en me altijd willen helpen met alles waar ik hulp bij nodig had. Je moet ergens afstuderen, maar heel graag hier.

Ik ben vast nog iemand vergeten te bedanken, maar anders blijf ik doorgaan terwijl het verderop in het rapport pas spannend wordt en dus veel leesplezier toegewenst!

Inhoud

1.	Inleiding.....	6
2.	Situatieschets	7
3.	Probleemformulering.....	11
4.	Theoretisch kader	12
§4.1	Definities.....	12
§4.2	Relevante theorieën	12
§4.3	Conceptueel model	16
§4.4	Kritische review	17
§4.5	Hypotheses	18
5.	Methodologie.....	19
§5.1	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	19
§5.2	Topic guide	20
§5.3	Enquête	20
§5.4	Deskresearch	21
§5.5	Verantwoording doelgroep	21
6.	Resultaten	24
§6.1	Verwachte servicekwaliteit	24
§6.1.1	Marketingcommunicatie.....	24
§6.1.2	Mond-tot-mondreclame	24
§6.1.3	Imago	25
§6.1.4	Klantbehoefte	25
§6.2	Ervaren servicekwaliteit	26
§6.2.1	Technische kwaliteit	27
§6.2.2	Functionele kwaliteit	28
§6.2.3	Relationele kwaliteit	30
§6.3	De grootste verschillen tussen de verwachte en ervaren servicekwaliteit	30
7.	Conclusie	33
§7.1	Hypotheses	33
§7.2	Beantwoording deelvragen	34
§7.3	Beantwoording hoofdvraag	35
8.	Aanbevelingen	37
9.	Implementatie.....	39
§9.1	Voorbeelden implementatieadvies	39
§9.2	Actielijst	40
	Literatuurlijst.....	41
	Bijlagen.....	45

Bijlage I.	Zoekplannen	46
Bijlage II.	Mail Martien Schriemer steekproef.....	46
Bijlage III.	Respondentschema	47
Bijlage IV.	Topic guide.....	49
Bijlage V.	Toonmateriaal interview.....	51
Bijlage VI.	Verbatims.....	52
Bijlage VII.	Analyseschema's.....	89
Bijlage VIII.	Enquête.....	97
Bijlage IX.	Frequentietabellen	98
Bijlage X.	Statistische toetsen.....	105
Bijlage XI.	Logboek.....	109
Bijlage XII.	Reflectieverslag.....	111
Bijlage XIII.	Beoordeling opdrachtgever afstudeeropdracht	113

1. Inleiding

[REDACTED]

Tijdens de Algemene Ledenvergadering zijn er door verschillende leden meningen geuit over dat zij niet tevreden zouden zijn over de huidige communicatie. Dit onderzoek moet opheldering geven over de verschillen tussen de verwachtingen en ervaringen die de leden van [REDACTED] ondervinden en hoe het verschil hiertussen verkleind kan worden om zo de tevredenheid te verhogen.

De aanleiding van dit onderzoek resulteerde in de volgende centrale vraag:

‘Wat is het verschil in de verwachte en ervaren kwaliteit over de communicatie tussen de [REDACTED] en haar leden dat ervoor zorgen dat de leden niet tevreden zijn?’

Het klanttevredenheidsonderzoek wordt niet door de organisatie zelf uitgevoerd, maar uitbesteed aan vierdejaars communicatiestudente Claudia de Vries, die deze opdracht uitvoert als afstudeeropdracht. De data waartussen dit gebeurt zijn 07 februari 2015 en 17 augustus 2015.

Dit document bevat alle onderdelen van het onderzoek dat is gedaan naar de ledentevredenheid bij [REDACTED]. Het rapport begint in het volgende hoofdstuk met de situatieschets van [REDACTED] zich ten tijde van het onderzoek in bevindt (H2). Hieruit volgt de probleemformulering met daarin onder andere de probleemstelling, deelvragen en doelgroep (H3). Vanuit de probleemformulering is er gekeken naar verschillende theoretische communicatiemodellen, om dat model te vinden dat past bij dit onderzoek. Dit beslaat het theoretisch kader (H4). Het hoofdstuk methodologie volgt daarna. Hierin worden keuzes omtrent het uitvoeren van het onderzoek onderbouwt (H5). Vanuit deze keuzes volgen de resultaten (H6). Uit deze resultaten worden conclusies getrokken (H7), de aanbevelingen gedaan (H8) en de implementatie uitgelegd met daarbij een planning van de te implementeren items (H9).

2. Situatieschets

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

SWOT-analyse

Deze SWOT-analyse is tot stand gekomen vanuit een bedrijfsanalyse die gedaan is door een eerdere stagiaire aan de hand van het 7S-model van McKinsey [REDACTED]. Uit deze analyse, samen met eigen ervaringen en gesprekken met de medewerkers van de NAG, zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen gedefinieerd. Deze staan in onderstaand figuur. Onder het figuur worden alle punten verder toegelicht.



Figuur 4. SWOT-analyse



3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk bespreekt de eerste informatie over dit onderzoek, namelijk de probleemformulering. Deze bestaat de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en de deelvragen. Als laatste wordt de doelgroep gedefinieerd.

§3.1 Aanleiding

Tijdens de Algemene Ledenvergaderingen zijn er meerdere keren meningen van leden naar voren gekomen over de tevredenheid over de communicatie vanuit [REDACTED] en dat deze niet erg hoog zou zijn. Daarom wordt er een ledentevredenheidsonderzoek uitgevoerd om te onderzoeken hoeveel van de leden niet tevreden zijn over de communicatie en hoe dit verbeterd kan worden.

§3.2 Probleemstelling

De probleemstelling luidt:

[REDACTED]

§3.3 Doelstelling

De doelstelling luidt:

‘Inzicht krijgen in het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit over de communicatie, teneinde een advies te geven op welke manier dit verschil verkleind kan worden.’

§3.4 Deelvragen

De deelvragen worden onderverdeeld tussen deelvragen die beantwoord kunnen worden door middel van deskresearch en de deelvragen die beantwoord kunnen worden door middel van fieldresearch.

[REDACTED]

§3.5 Doelgroep

Binnen dit onderzoek valt de volgende doelgroep:

- De contactpersonen bij de leden van [REDACTED].

Deze doelgroep wordt in hoofdstuk 5, Methodologie, verder toegelicht.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bespreekt de relevante theorieën om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Allereerst worden enkele definities vanuit de probleemformulering nader toegelicht (§2.1). Dan volgen de relevante theorieën (§2.2). In de volgende paragraaf zal het gekozen conceptueel model voor dit onderzoek besproken worden (§2.3) met daarna een kritische review over dit conceptueel model (§2.4). Als laatste komen de hypothesen aan bod (§2.5). In bijlage I bevindt zich het zoekplan dat gebruikt is om tot dit theoretisch kader te komen.

§4.1 Definities

In deze paragraaf zullen enkele termen vanuit de probleemformulering nader uitgelegd worden.

Verwachten: ‘rekenen op de komst of het gebeuren van iets’ (Boer, W. de, 1999).

Ervaren: ‘het op een bepaalde manier voelen’. Synoniemen zijn: beleven en ondervinden (Encyclo, 2015).

Kwaliteit: ‘eigenschap van een ding of een persoon’ (Boer, W. de, 1999).

Klanttevredenheid: klanttevredenheid is voldoen aan de verwachtingen van klanten (Klanttevredenheid, 2015). J-P. R. Thomassen beschrijft klanttevredenheid als volgt:

“De tevredenheid van de klant. Dit is de beleving ten aanzien van bepaalde situaties, klantencontacten en de onderneming in haar totaliteit.” (Klanttevredenheid, 2015)

§4.2 Relevante theorieën

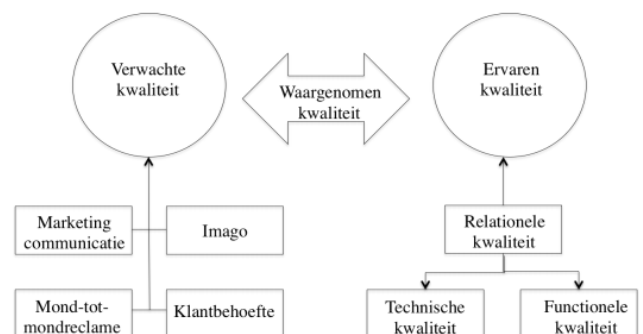
In deze paragraaf worden de relevante theorieën chronologisch besproken. Door elk model te bestuderen en uit te leggen, kan bekeken worden welke theorie het beste aansluit bij dit onderzoek. De theorieën die besproken worden zijn de Total Perceived Service Quality van Christian Grönroos (§2.2.1), het Kano-model van Noriaki Kano (§2.2.2), het Servqual-model van Zeithaml, Parasuraman en Berry (§2.2.3) en als vierde de Service-Profit Chain van James Heskett (§2.2.4). Al deze theorieën bespreken de klanttevredenheid met een andere invalshoek.

§4.2.1 Total Perceived Service Quality – Christian Grönroos

In 1984 heeft Christian Grönroos de Total Perceived Service Quality theorie ontworpen. Deze theorie bespreekt de verhouding tussen de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit die klanten hebben ten aanzien van een bepaald product of dienst. Grönroos definieert service-kwaliteit als volgt:

“As a result of these differences, service quality is more difficult for the customer to evaluate than goods quality. Evaluations are not based solely on the outcome of the service, the technical quality, they also involve the process of service delivery or functional quality”. (Grönroos, C., 1984)

Grönroos stelt dat de service-kwaliteit verdeeld kan worden over drie dimensies: techniek, functionaliteit en relationeel. Deze laatste zou



Figuur 5. Total Perceived Service Quality

dienen als filter in de service-kwaliteitsperceptie. Positieve service-kwaliteit wordt verkregen wanneer de ervaren kwaliteit gelijk is aan de verwachte kwaliteit (Grönroos, 1984).

Verwachte kwaliteit

De verwachte kwaliteit wordt gevormd door de beloftes die een organisatie maakt aan de klanten. In zijn model noemt Grönroos de vormen waarin deze beloftes gedaan worden: imago, marketingcommunicatie, mond-tot-mondreclame en klantbehoefte. Deze vier factoren creëren een bepaalde verwachting bij een klant. Een voorbeeld hiervan is dat een klant een verhaal hoort van zijn of haar buurvrouw over de nieuwste ontdekking op het gebied van stofzuigen. Op deze manier zal de verwachting van het apparaat hoger zijn dan wanneer de klant het product aanschaft zonder er van tevoren iets over gehoord te hebben. Sommige van deze factoren heeft de organisatie of het bedrijf niet zelf in de hand, zoals de mond-tot-mondreclame of het imago, in tegenstelling tot de marketingcommunicatie.

Ervaren kwaliteit

In zijn model is de ervaren kwaliteit onderverdeeld in drie factoren: de technische, functionele en relationele kwaliteit. Met de technische kwaliteit wordt het 'wat' bedoeld, echt het product zelf. Bij de functionele kwaliteit staat de 'hoe' centraal. Hier wordt mee bedoeld hoe het dienstverleningsproces verlopen is. Denk hierbij aan hoe het product geleverd is, de omgeving waarin u zich bevindt als u in de winkel bent etc. Tot slot is er de relationele kwaliteit. Deze fungeert als filter voor de eerdere twee factoren. Deze relationele kwaliteit kan de gehele ervaren kwaliteit negatief beïnvloeden wanneer de klant bijvoorbeeld geen prettige ervaring heeft gehad met een verkoper. Andersom is dit ook het geval. De relationele kwaliteit kan de gehele ervaren kwaliteit positief beïnvloeden wanneer de klant juist goed contact heeft gehad met een medewerker van het bedrijf. In het eerste geval kunnen de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit nog zo goed zijn, als de klant een slechte ervaring heeft gehad met een medewerker, zal de klant minder positief zijn dan in het tweede geval (NIBAA Institute, 2011).

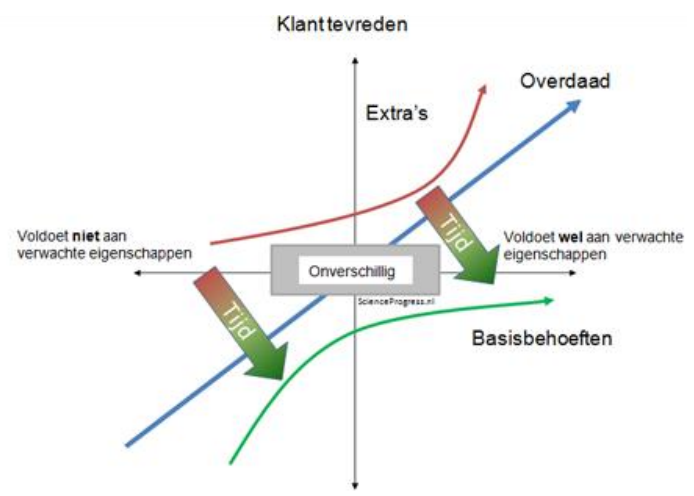
Dit is een van de eerste modellen die gebaseerd zijn op de kwaliteit van service. Hiervoor waren er alleen theorieën gericht op producten en Grönroos vond dat de verschillen tussen tevredenheid over een product en een service te groot waren. Hierdoor werd het tijd dat er een nieuwe soort theorie kwam (Grönroos, C., 1995).

§4.2.2 Kano-model – Noriaki Kano

In 1984 kwam professor Noriaki Kano met zijn theorie rondom productontwikkeling en klanttevredenheid. Volgens het Kano-model wordt de klanttevredenheid gevormd door drie soorten klantbehoeften: vanzelfsprekend, overdaad en de extra's. Deze theorie kan goed ingezet worden door organisaties of bedrijven die inzicht willen in welke productattributen belangrijk zijn voor hun klanten.

De vanzelfsprekende behoeften

Aan deze behoeften moet voldaan worden tegenover klanten. Het gaat hier om een goede verpakking, goede prijs/kwaliteitverhouding en dat het product ook doet wat het zou moeten doen. Van deze aspecten wordt verwacht dat er aan wordt voldaan door het bedrijf of de organisatie.



Figuur 6. Kano-model

Overdaad

In deze categorie vallen de items waarover wordt gezegd 'hoe meer, hoe beter'. Voorbeelden hiervan zijn het aantal sterren dat een bepaald hotel krijgt of het aantal paardenkracht een auto heeft. Items waardoor de klant net dat laatste stukje over de streep wordt getrokken iets af te nemen bij een bepaalde organisatie of bedrijf (Evans, J.R., Lindsay, W., 2011).

Extra's

Onder extra's vallen de services die van tevoren niet verwacht waren, maar wel een positieve invloed hebben op de tevredenheid. Omdat deze services niet verwacht zijn, zal de afwezigheid ook niet leiden tot ontevredenheid. Voorbeelden hiervan zijn een fles champagne of een fruitmand op je hotelkamer als verrassing of wifi in je nieuwe auto (Evans, J.R., Lindsay, W., 2011).

Het doel van het Kano-model is om de producten aan te passen en te verbeteren aan de hand van de wensen en behoeften van de klant. Om achter deze wensen en behoeften te komen heeft Noriaki Kano een eigen methodiek opgesteld (Science Progress, 2015).

§4.2.3 Servqual-model - Zeithaml, Parasuraman en Berry

In 1985 hebben drie Amerikanen het Servqual-model ontworpen, Zeithaml, Parasuraman en Berry. In het Servqual-model staat het kwaliteitsverschil tussen de verwachting en de ervaring centraal. Zoals een gedeelte van de naam al zegt, is dit model ook gemaakt voor de kwaliteit van een service. Volgens de schrijvers van deze theorie is er een belangrijk punt waarop deze theorie gebaseerd is:

"A set of key discrepancies or gaps exists regarding executive perceptions of service quality and the tasks associated with service delivery to consumers. These gaps can be major hurdles in attempting to deliver a service which consumers would perceive as being of high quality." (Parasuraman, A., Zeithaml, A. & Berry, L., 1985)

Dit kwaliteitsverschil wordt in dit model een 'kloof' (gap) genoemd. Binnen dit model zijn er vijf kloven gedefinieerd, namelijk (Facility Management Magazine, 2013) (The Art of Management, 2010):

Kloof 1 – Onjuist beeld

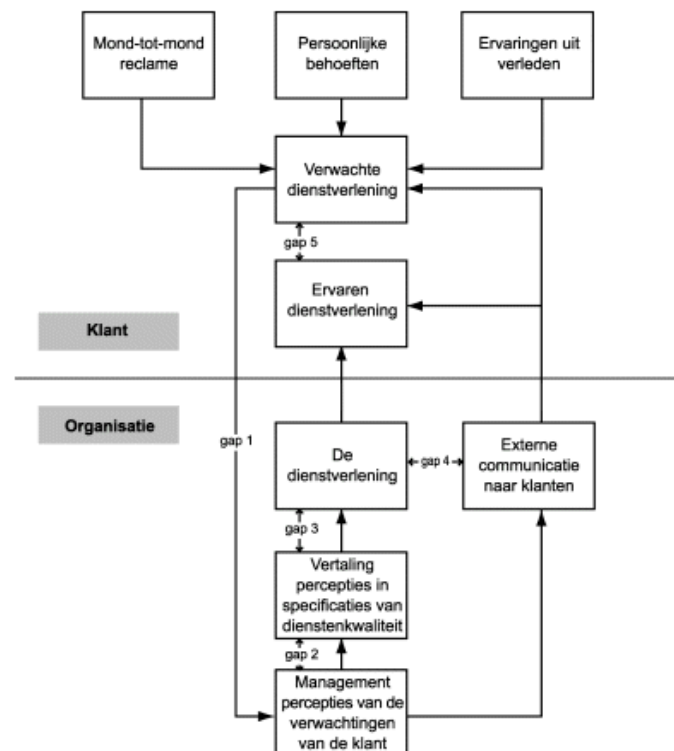
De eerste kloof ontstaat door een verschil tussen het verwachtingspatroon dat de klant heeft en het verwachtingspatroon dat het management denkt dat de klant heeft.

Kloof 2 – Onjuiste normen

De tweede kloof beslaat het verschil tussen hoe het management denkt over hoe de dienstverlening zou moeten zijn en de instructies daarover naar het personeel. Wanneer er geen duidelijke instructies door worden gegeven aan de medewerkers, bestaat er de kans dat zij punten anders interpreteren en zo ontstaat een niet-consistente kwaliteit van dienstverlening.

Kloof 3 – Onjuiste levering

De derde kloof bestaat uit het verschil tussen de kwaliteitsspecificaties en het uiteindelijke product of dienst. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker niet genoeg gemotiveerd is om de dienst naar



Figuur 7. Servqual-model

behoren uit te voeren.

Kloof 4 – Onjuiste communicatie

De vierde kloof ontstaat wanneer er een verschil bestaat tussen dat wat een bedrijf of organisatie belooft aan de klanten in de externe communicatie en de service die de klant daadwerkelijk ervaart. Een voorbeeld hiervan is het ‘vergeten’ te noemen van de dingen die fout kunnen gaan bij een bepaalde service of product tijdens het adverteren.

Kloof 5 – Verschil verwacht en ervaren

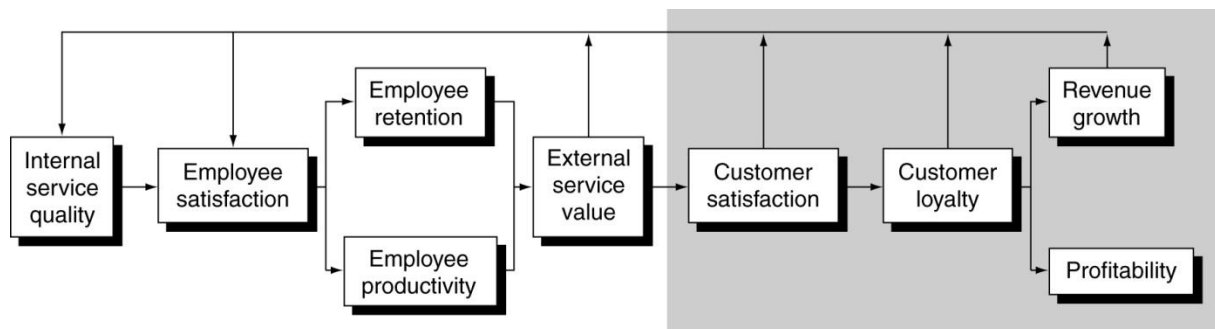
De laatste kloof, kloof 5, beslaat het verschil tussen de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit. De oorzaak voor dit verschil ligt bij een van de eerdere kloven die behandeld zijn in deze theorie.

Wanneer er bij een bedrijf of organisatie wordt geconstateerd dat er een verschil wordt ervaren tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit kan dit model gebruikt worden. Door het in kaart brengen van deze kloven kan nagegaan worden waar het probleem zich bevindt en dus wat er moet veranderen om de verwachte en ervaren kwaliteit gelijk te krijgen.

§4.2.4 Service-Profit Chain – Heskett, Jones, Loveman, Sasser en Schlesinger

In 1994 is deze theorie geformuleerd door een team onderzoekers aan de Harvard Universiteit. Deze onderzoekers waren van mening dat loyale klanten ‘key’ zijn voor de groei van een servicebedrijf. Om deze klanten tevreden en loyaal te houden, moet een bedrijf alle aspecten binnen het bedrijf managen die van invloed zijn op de klanttevredenheid (Trompenaars, F. & Coebergh, P.H., 2014c). Onder managen valt in dit geval het tevreden, loyaal en productief houden van de werknemers. Dit straalt af naar de klanten die daar op hun beurt tevreden van worden en dus uiteindelijk loyaal (Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. & Schlesinger, L., 2008).

“The authors suggest that a mere 5% jump in customer loyalty can boost profits by 25%-85%” (Trompenaars, F. & Coebergh, P.H., 2014c)



Figuur 8. Service-Profit Chain

Wanneer een bedrijf of organisatie deze theorie in wil zetten om de klanttevredenheid te verbeteren, moet er wel gekeken worden naar alle schakels in het model. Voor het beste resultaat moet begonnen worden bij het begin en de hele ‘chain’ doorlopen worden (Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., 1994).

“De rode draad in dit model is loyaliteit, ofwel: betrokkenheid. Wanneer alle schakels in de cirkel op de juiste manier betrokken bij elkaar zijn, ontstaat ‘als vanzelf’ een proces van permanente en wederkerige loyaliteit.” (Match and more opleidingen, 2012)

De Service-Profit Chain werkt als volgt:

Wanneer er sprake is van een positieve interne omgeving, leidt dit tot tevreden medewerkers. Tevreden medewerkers worden loyale en productieve medewerkers. Wanneer de productiviteit hoog is, heeft dit effect op de waarde van de service die een

bedrijf of organisatie verleent. Wanneer deze waarde hoog is, zullen de klanten tevreden zijn en tevreden klanten worden loyale klanten. Aan het einde van de cirkel helpen loyale klanten in het verhogen van de omzet wat weer leidt tot een positieve interne omgeving aan het begin van de cirkel.

§4.3 Conceptueel model

In deze paragraaf kunt u lezen over het gekozen conceptueel model met de bijbehorende theorie. Deze theorie is die van Christian Grönroos. Dit model past het beste bij het onderzoek na het wegstrepen van de andere theorieën.

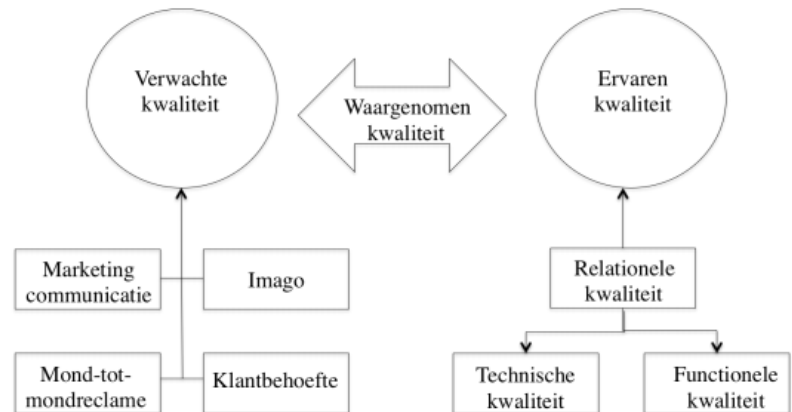
De theorie van Noriaki Kano is gericht op producten en minder op services. De andere drie zijn wel ingericht op het meten van de kwaliteit van een service.

Daarna is gekeken naar de werking van de modellen. De

Service-Profit Chain is gebaseerd op de theorie dat wanneer er interne tevredenheid heerst, er ook externe tevredenheid heerst. Bij de organisatie is al sprake van interne tevredenheid, maar nog niet van externe tevredenheid.

Kijkend naar dit gegeven is ook deze theorie niet de juiste om voor dit onderzoek te gebruiken. Wanneer de theorieën van Grönroos en Zeithaml et al. vergeleken worden, valt op dat het grote verschil is dat Grönroos onder de ervaren kwaliteit ook de relationele kwaliteit heeft staan. Het Servqual-model heeft dit niet. Deze richt zich vooral op de functionele kwaliteit van een dienst en dit kan een eenzijdig beeld opleveren tegenover de theorie van Grönroos, die een breder beeld oplevert. Dit is dan ook de kritiek die op het model van Zeithaml et al. gegeven wordt door onder andere Francis Buttle (Buttle, F., 1996) en Kang & James (Kang, G.D. & James, J., 2004). Deze laatste twee onderzoekers hebben een studie gedaan naar 'Service Quality Dimensions'. Hierin toetsen zij de Total Perceived Service Quality-theorie van Christian Grönroos (1984). Zij beoordelen dit model als een goede theorie om de service-kwaliteit te meten. Tevens komen de begrippen die zijn opgenomen in de probleemstelling (verwachte en ervaren kwaliteit) precies overeen met het model van Christian Grönroos. Dit maakt dat dit model het beste past bij het onderzoek naar de tevredenheid bij de branchevereniging.

Omdat alle aspecten van dit model onderzocht moeten worden, blijft het conceptueel model hetzelfde als hoe Christian Grönroos deze in elkaar gezet heeft.



Figuur 9. Total Perceived Service Quality

§4.4 Kritische review

In deze paragraaf wordt er een review geschreven over het gekozen model. Hierin worden enkele kritieken die de afgelopen jaren geweest zijn op de theorie rondom de Total Perceived Service Quality ook meegenomen.

Christian Grönroos is een van de eersten die kwam met een theorie rondom de kwaliteit van een service. Deze werd altijd geacht moeilijk te kunnen meten en Grönroos vond dat er maar eens een model moest komen. Zijn theorie stamt al uit 1984 en is daarom ook meerdere malen onderzocht en er is tot op heden niemand geweest die de theorie onderuit heeft weten te halen. Het is een begrip geworden in dienstenmarketing (European Institute for Brand Management, 2013).

In 2004 is er door Gi-Du Kang en Jeffrey James een onderzoek gedaan naar het model van Grönroos (Kang, G.D. & James, J., 2004). De twee onderzoekers beginnen hun artikel met de stelling dat de verwachte kwaliteit van een service verdeeld moet worden in drie componenten namelijk; technisch, functioneel en relationeel. Dit is precies hoe Grönroos zijn model ingericht heeft. Dit tegenover het Servqual-model, de Amerikaanse kijk hierop, die alleen de functionele kwaliteit meeneemt. Tijdens het opbreken van het model in de verschillende componenten wordt er een kritische punt gezet bij het meten van de technische kwaliteit. Deze zou in bepaalde branches moeilijk te meten zijn. De onderzoekers noteren wel dat er gelet moet worden op de verschillen in impact van de technische en functionele kwaliteit op de ervaren kwaliteit. In hun eigen onderzoek bleek dat de functionele kwaliteit een grotere invloed heeft op de relationele en gehele kwaliteit dan de technische kwaliteit dat heeft.

Iets waar ook op gelet moet worden bij gebruik van deze theorie in een andere taal dan waarin hij geformuleerd is (Engels), is de kans die er bestaat dat tijdens het vertalen sommige stellingen per ongeluk veranderd kunnen worden en je zo iets anders onderzoekt dat de bedoeling is, zo stellen de twee onderzoekers.

Wanneer een theorie geschreven is door een auteur uit een ander land dan waar het onderzoek in wordt uitgevoerd, komt het weleens voor dat de theorie niet voor elke cultuur even geschikt is en even goed past. Dit zou ook hier het geval kunnen zijn gezien het onderzoek van Naveen Donthu en Boonghee Yoo (1998) naar het effect van culturele verschillen op de verwachte servicekwaliteit. Hierin wordt geconcludeerd dat verschillende culturen andere effecten hebben op de ervaren kwaliteit. Echter, deze theorie is geschreven door een auteur van Finse afkomst. Volgens Geert Hofstede, expert op het gebied van culturele verschillen, zijn de culturen van Nederland en Finland redelijk gelijk. Dit is op te maken uit de MAI-score. Deze score heeft te maken met de machtsverdeling binnen de nationale cultuur. Hierin scoort Nederland 38 en Finland 33 van de 100 punten. (Rompelman, O., 2015). De culturele verschillen tussen Nederland en Finland zijn dus niet zo groot dat dit model niet gebruikt zou kunnen worden om deze reden.

Naast bovengenoemd onderzoek hebben ook Muhammad Sabbir Rahman, Abdul Highe Khan & Md. Mahmudul Haque een artikel geschreven waarin zij de kwaliteit van service bespreken met daarbij het Servqual-model en de theorie van Grönroos (Rahman, M. S., Khan, A. H. & Haque, M., 2012). Zij stellen dat er meer aspecten invloed hebben op de klanttevredenheid dan de aspecten die Grönroos in zijn model heeft opgenomen. De onderzoekers hebben een raamwerk in elkaar gezet vanuit hun visie over hoe klanttevredenheid in elkaar zit. Een aspect dat hierin opgenomen is en wat Grönroos niet noemt is de prijs van de service. Volgens de onderzoekers heeft deze een directe invloed op de kwaliteit van de service.

Onderzoekers N. Seth en S.G. Deshmukh hebben een review geschreven over negentien verschillende theorieën die te maken hebben met de kwaliteit van services (Seth, N. & Deshmukh, S. G., 2004). Zij stellen dat er een nadeel is aan de theorie van Grönroos,

namelijk dat er niet uitgelegd wordt hoe de technische en de functionele kwaliteit gemeten worden. Dit concluderen ook Ali Ramezani Ghotbabadi, Rohaizat Baharun en Setareh Feiz van de University of Technology in Maleisië (2012).

Naast bovenstaand kritiek op deze theorie van Christian Grönroos, wordt er voornamelijk positief over gesproken. Grönroos wordt één van de meest productieve bijdragers aan de service quality research genoemd (Brogowicz, A. A., Delene, L. M. & Lyth, D.M., 1990) en zijn theorie wordt herhaaldelijk gebruikt.

§4.5 Hypotheses

In deze paragraaf zullen de hypotheses besproken worden. Hypotheses zijn stellingen die geformuleerd zijn aan de hand van een theorie of model, met in dit geval de theorie van Grönroos.

Hypothese 1

De eerste hypothese luidt:

Hoe iets wordt overgebracht is belangrijker dan wat er over wordt gebracht.

“We may conclude that the functional quality, in fact, seems to be a very important dimension of the perceived service. In some cases it is more important than the technical quality dimension” (Grönroos, 1984, p.42).

Hypothese 2

De tweede hypothese luidt:

Wanneer de verwachte kwaliteit gelijk is aan de ervaren kwaliteit, is de klant tevreden.

“Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that the customer satisfaction is achieved” (Grönroos, 1984, p. 37).

Hypothese 3

De derde hypothese luidt:

Als de klant een eerdere ervaring heeft, heeft deze een directe invloed op de verwachte kwaliteit.

“Furthermore, previous experience with a service also influences the expectations of a customer” (Grönroos, 1984, p.37).

5. Methodologie

In dit hoofdstuk staat de methode van onderzoek centraal. Dit houdt in dat de gemaakte keuzes met betrekking tot kwalitatief of kwantitatief onderzoek en face-to-face interviews of enquêtes toegelicht worden. Het hoofdstuk begint met de toelichting over de keuze voor de combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek (§5.1). Daarna volgt de informatie over de topic guide die gebruikt wordt (§5.2) en de enquête die verstuurd is tijdens dit onderzoek (§5.3). Vervolgens wordt de informatie over de deskresearch besproken (§5.4) en als laatste wordt in dit hoofdstuk de verantwoording over de doelgroep besproken (§5.5).

*"If we knew what it was we were doing, it would not be called research."
- Albert Einstein (Citaten.net, 2015)*

De deelvragen luiden:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

De eerste twee deelvragen worden onderzocht door middel van fieldresearch en de derde deelvraag wordt onderzocht door middel van deskresearch. Het antwoord hierop kan gevonden worden binnen de verbatims uit de fieldresearch.

§5.1 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf wordt de keuze voor een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgelegd en wordt beschreven hoe dit onderzoek ingedeeld wordt.

De deelvragen die met fieldresearch beantwoord kunnen worden zijn:

- [Redacted]
- [Redacted]

De combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Waar Christian Grönroos in zijn testonderzoek zelf kiest voor enkel kwantitatief onderzoek door middel van een enquête, wordt hier bewust gekozen voor een combinatie van kwalitatief (diepte-interviews) en kwantitatief (enquêtes) onderzoek. De reden voor deze combinatie is dat twee methoden van onderzoek elkaar kunnen versterken (Duchon, D. & Kaplan, B., 1988). Uit onderzoek van Wood, Daly, Miller en Roper (1999) is gebleken dat een combinatie van twee methoden van onderzoek betrouwbaardere en representatievere informatie oplevert. Dit omdat de ene methode van onderzoek de zwaktes van de andere methode wel meepakt en andersom.

Een van de redenen waarom er niet is gekozen voor enkel kwantitatief onderzoek is de populatie. Met deze populatie is er een kleine kans op representativiteit en betrouwbaarheid (Schriemer, M., persoonlijke communicatie, 2015, bijlage II).

Met behulp van de software van Raosoft wordt berekend hoeveel respondenten de vragenlijst moeten beantwoorden voor het onderzoek betrouwbaar en valide is. Bij een populatie van 106 en een betrouwbaarheidsinterval van 95%, moeten 81 enquêtes ingevuld worden (Raosoft, 2015). Dit aantal is te hoog om alleen een representatief kwantitatief onderzoek uit te kunnen voeren.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek brengt volgens Philipsen en Vernooy-Dassen (2004) voordelen met zich mee voor dit onderzoek, namelijk:

- De mogelijkheid om met de respondent dieper in te gaan op een onderwerp
- Sommige vraagstukken kunnen alleen door middel van kwalitatief onderzoek onderzocht worden

- Kwalitatief onderzoek is onmisbaar omdat een methode van onderzoek niet op zichzelf kan staan, maar de methoden elkaar aanvullen

Tevens is kwalitatief onderzoek de methode waarbij je achter motieven en beweegredenen komt van de respondenten (Mandemakers, M. & Meier, U., 2007). Dit is precies de informatie die nodig is om te kunnen bepalen of er een 'gap' zit tussen de verwachte servicekwaliteit en de ervaren servicekwaliteit. Binnen kwalitatief onderzoek is er gekozen voor individuele face-to-face interviews. Dit omdat het van belang is dat respondenten niet elkaars mening overnemen, maar echt hun eigen mening tonen. De kans op het tegenovergestelde is aanwezig bij een focusgroep. Ook is het tijdens individuele interviews makkelijker om dieper in te gaan op de antwoorden van de respondenten. (Evers, J., 2007).

Kwantitatief onderzoek

Om de resultaten representatief en betrouwbaar te laten zijn, is gekozen voor een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit is omdat een kwantitatief onderzoek ervoor kan zorgen dat de resultaten representatief zijn doordat zij bij een grotere steekproef vandaan komen. De resultaten vanuit de interviews (kwalitatief) worden verwerkt in een enquête om deze resultaten te toetsen bij een grotere steekproef. Omdat deze methode dient ter versterking van het kwalitatieve onderzoek, wordt er niet gekeken naar een bepaald aantal respondenten binnen de steekproef.

De enquête is verstuurd naar alle 106 contactpersonen, min de personen die geïnterviewd zijn. Hiervan zijn er 28 ingevuld terug gekomen. Vanwege het korte tijdsbestek dat beschikbaar was voor het invullen van de enquête en de drukke agenda's van de respondenten is er bewust voor gekozen geen herinneringsmail te versturen over de enquête. De resultaten hiervan zijn verwerkt in Excel en SPSS. De output hiervan is te vinden in bijlage IX en X. De enquête is verstuurd met de software van SurveyMonkey. Hieruit kunnen de resultaten geëxporteerd worden naar de programma's Excel en SPSS om deze te analyseren. (SurveyMonkey, 2015).

§5.2 Topic guide

In deze paragraaf wordt de topic guide besproken. De vragen zijn door de onderzoeker zelf samengesteld in plaats van dat er een kant-en-klare vragenlijst wordt gebruikt. Dit omdat het gaat om een ledentevredenheidsonderzoek voor een brancheorganisatie. Dit is zo specifiek dat er geen soortgelijk onderzoek gevonden is waarvan de vragenlijst bruikbaar is. De vragen worden wel geformuleerd met de theorie van Christian Grönroos in gedachte. Deze theorie is de rode draad door het onderzoek.

§5.3 Enquête

In deze paragraaf wordt de enquête besproken die uitgestuurd is als onderdeel van dit onderzoek. De vragen in de enquête zijn opgesteld naar aanleiding van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek in de vorm van de interviews. De enquête wordt ingezet om deze resultaten bij een bredere steekproef te testen. Daarom is er voor gekozen om een eigen enquête op te stellen in plaats van een al bestaande enquête te gebruiken. Ook in deze vragenlijst komt de theorie van Christian Grönroos als een rode draad voor.

Als antwoordmethode binnen de enquête is er gekozen voor de Likertschaal. Dit omdat Christian Grönroos deze zelf ook gebruikt heeft in zijn onderzoek om zijn theorie te testen (Grönroos, 1984) en omdat de Likertschaal zich uitstekend leent om de antwoorden van verschillende respondenten met elkaar te vergelijken. De Likertschaal wordt op dezelfde manier toegepast als Rensis Likert (Maranell, G., 1974) zelf ook heeft gedaan, namelijk door een uitspraak te doen met daaronder een vijf-puntschaal met als antwoordopties:

- 1- Helemaal mee eens
- 2- Mee eens
- 3- Niet mee eens/Mee eens
- 4- Niet mee eens
- 5- Helemaal niet mee eens

Daarnaast wordt er een extra optie toegevoegd, namelijk: niet van toepassing (N.V.T). Dit omdat niet elke vraag voor elke respondent even relevant is. Als laatste worden er een paar vragen gesteld over de respondent zelf (Schriemer, M., 2014, 10 maart). Dit wordt gedaan om te kunnen analyseren of verschillende gegevens over de respondent zelf invloed hebben op de resultaten. In de enquête worden de vragen/stellingen eveneens als in de topic guide verdeeld over thema's, namelijk: de communicatielijnen, hoe en wat er gecommuniceerd wordt en de wensen en behoeften hierover bij de doelgroep. De gehele enquête zoals deze verstuurd is, bevindt zich in bijlage VIII.

§5.4 Deskresearch

In deze paragraaf wordt de methode van onderzoek besproken voor de deskresearch.

De deelvraag die door middel van deskresearch beantwoord kan worden luidt:

- Wat zijn de grootste verschillen tussen bovenstaande die zorgen voor ontevredenheid?

Deze vraag kan beantwoord worden door de analyseren wat de verschillen zijn in de antwoorden door de respondenten op de eerste twee deelvragen. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn dat er bij de verwachte kwaliteit naar boven komt dat de respondent had verwacht dat hij of zij maar één contactpersoon zou hebben bij het kantoor van [REDACTED] en de ervaring is dat hij of zij met elk personeelslid apart communiceert. Wanneer dit het geval is, is er sprake van een verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. Verschillen kunnen in dit geval zowel positief als negatief ervaren worden. Wanneer zo een verschil als negatief wordt ervaren, zal dit de tevredenheid aantasten.

§5.5 Verantwoording doelgroep

Binnen de doelgroep vallen de contactpersonen bij de leden van [REDACTED]. Wanneer een bedrijf of organisatie lid wordt van [REDACTED], wijzen zij zelf een contactpersoon aan. Deze persoon is de schakel tussen [REDACTED] en het bedrijf of organisatie in kwestie.

Omdat het onderzoek in het teken staat van de tevredenheid over de communicatie tussen [REDACTED] en de leden, zijn deze contactpersonen de personen die de meest relevante informatie kunnen geven. De contactgegevens van de respondenten zijn bekend bij [REDACTED]. Dit maakt het makkelijker om de respondenten te bereiken voor het plannen van de interviews.

Kwalitatief onderzoek – interviews

Omdat er 106 leden zijn, zijn er ook 106 contactpersonen. Dit aantal is te hoog om iedereen te interviewen. Meier en Mandemakers (2007) stellen dat voor een representatieve uitkomst, een steekproef getrokken moet worden vanuit een aantal selectiecriteria. Daarom is er een selectie gemaakt waar tien respondenten uit gekomen zijn. Deze selectie is gedaan op basis van het aantal jaren dat het bedrijf al lid is van [REDACTED], en de respondenten worden verdeeld uitgekozen over [REDACTED]

[REDACTED] Dit komt voort uit de theorie van Grönroos, waar hij het heeft over de relationele kwaliteit die als filter dient voor de ervaren kwaliteit (Grönroos, 1984). Wanneer een lid al langer lid is, is de kans groter dat de respondent een situatie heeft meegemaakt die de relationele kwaliteit positief of negatief beïnvloed.

Hoeveelheid	Tien
-------------	------

respondenten	
Tijdsduur	30 – 40 minuten
Plek	Bij bedrijf respondent

Respondenten interviews

Segmentatie	Opties	Aantal respondenten
		2
		3
		3
		2
Aantal jaren lid	Kort (<5)	5
	Lang (>5)	5

Segmentatie respondenten interviews

De segmenten worden gebruikt als eerste segmentatie en het aantal jaren van lidmaatschap als tweede segmentatie. Dit houdt in dat er uit twee segmenten drie respondenten gekozen worden en uit de andere twee segmenten twee respondenten, verdeeld over het aantal jaren dat zij lid zijn van [REDACTED]. Dit verschil in respondenten per segment is gebaseerd op het verschil in het totale aantal leden dat actief is in het desbetreffende [REDACTED]. Dit komt uiteindelijk op een aantal van tien respondenten. Waar bij kwantitatief onderzoek de waarde van de resultaten stijgt bij een hoger aantal respondenten, zegt het aantal respondenten bij kwalitatief onderzoek niets over de waarde van de resultaten (Willems, D. & Zwieten, M. van, 2004). In bijlage III is een respondentenschema opgenomen.

Deze respondenten zullen anoniem behandeld worden om de privacy van de respondenten te waarborgen. Dit wordt gedaan aan de hand van de voorbeelden van Jeanine Evers (2007). Zij laat zien hoe verbatims geanonimiseerd kunnen worden.

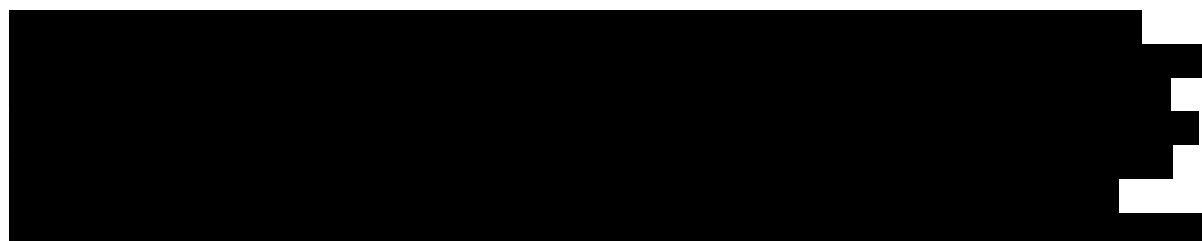
Kwantitatief onderzoek – enquêtes

De enquête wordt naar de gehele doelgroep gestuurd, namelijk alle contactpersonen bij de lidbedrijven van [REDACTED] min de leden waarbij al een interview is afgenomen. Dit omdat de resultaten vanuit de interviews door middel van de enquête getest worden onder een grotere steekproef. Deze doelgroep hoeft daarom niet gesegmenteerd te worden. Er is geen aantal respondenten vastgesteld omdat deze methode dient ter bevestiging van de antwoorden vanuit de interviews.

Ook bij de enquête worden de resultaten anoniem verwerkt om de privacy van de respondenten te waarborgen.

Hoeveelheid respondenten	
Tijdsduur	10 – 15 minuten
Plek	Via SurveyMonkey (mail)

Respondenten enquête



[REDACTED]

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek beschreven. De onderwerpen binnen dit onderzoek beslaan de verwachte kwaliteit, ervaren kwaliteit en wat de grootste verschillen hiertussen zijn. De resultaten komen vanuit fieldresearch en deskresearch. De verbatims van de interviews, analyseschema's en de Excel- en SPSS-output vormen de resultaten vanuit de fieldresearch, deze bevinden zich in bijlages V, VI, VIII en IX. De resultaten vanuit kwalitatief onderzoek worden besproken in paragraaf één en twee. In paragraaf drie worden de resultaten vanuit de enquête toegevoegd en apart benoemd. Dit omdat de grootste verschillen die uit de interviews kwamen, getest zijn in de enquête. Niet elke respondent heeft binnen de enquête alle vragen ingevuld. Hierdoor kan het zijn de totale aantallen binnen de resultaten verschillen.

§6.1 Verwachte servicekwaliteit

De verwachte servicekwaliteit wordt door Christian Grönroos opgedeeld in verschillende delen, namelijk: Marketingcommunicatie, Mond-tot-mondreclame, Imago en klantbehoefte. Hier wordt deze verdeling in deze paragraaf ook aangehouden. Omdat de meeste mensen in aanraking kwamen met [REDACTED] toen zij voor een van de leden gingen werken, hebben zij bijna geen verwachtingen gevormd vanuit de marketingcommunicatie, mond-tot-mondreclame of het imago, maar komen de meeste verwachtingen voort uit 'logische redenatie' zoals de respondenten dit noemen of eerdere ervaringen met andere brancheorganisaties. Deze laatste twee vallen onder klantbehoeften.

§6.1.1 Marketingcommunicatie

Punten die genoemd worden door de respondenten als marketinguitingen waarop zij verwachtingen gebaseerd hebben zijn:

- De website.
- De informele uitstraling.
- Geen marketing via sociale media.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

§6.1.2 Mond-tot-mondreclame

Door geen van de respondenten is mond-tot-mondreclame genoemd als manier voor het scheppen van verwachtingen. Wanneer de respondenten al bekend waren met [REDACTED], was

dit vanwege eerdere contacten met de organisatie wanneer de respondenten voor andere bedrijven werkten. Wanneer de respondenten nog niet bekend waren met de organisatie baseerden zij hun verwachtingen op hun eigen behoeften, (voor hen) logische redenatie, marketingcommunicatie en het imago.

§6.1.3 Imago

Punten die genoemd worden door de respondenten als deel van het imago van [REDACTED] waarop zij verwachtingen gebaseerd hebben zijn:

- Professionele uitstraling.
- Goede relatie vanwege gebruik formele en informele gesprekstoon.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

§6.1.4 Klantbehoefte

De meeste punten waarop verwachtingen gebaseerd waren onder de respondenten zijn de punten die zij verwachten vanuit het begrip brancheorganisatie of vanuit hun eigen klantbehoeften. De punten die genoemd worden waarop verwachtingen gebaseerd zijn, zijn:

- Genoeg ruimte voor persoonlijk contact.
- Goede en relevante informatievoorziening.
- Kort en bondige communicatie.
- Het ontlasten van eigen werkzaamheden.
- Cases uit de praktijk om te leren.
- Hedendaagse en moderne onderwerpen.
- Goede contacten met de overheid.
- Het beschikbaar stellen van opleidingen.
- Statistische informatievoorziening.
- Kans op netwerken.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

§6.2 Ervaren servicekwaliteit

De ervaren kwaliteit wordt door Christian Grönroos onderverdeeld in technische en functionele kwaliteit. Hierbij wordt ook de relationele kwaliteit genoemd. Deze laatste dient als filter voor de andere twee. De technische kwaliteit staat voor wat er

gedaan/gecommuniceerd wordt, de functionele kwaliteit staat voor hoe dat gedaan of gecommuniceerd wordt en de relationele kwaliteit staat voor wie dit doet. Deze verdeling is dan ook waarin de resultaten verwerkt worden. Binnen deze onderwerpen zullen sommige ervaringen/punten nader toegelicht worden. Er is bewust voor gekozen dit niet op alle punten te doen omdat sommige punten voor zichzelf spreken. Een algemene uitspraak die veel gedaan werd is:

“Wat je er in stopt, krijg je ook terug”.

Dit is wat veel respondenten vinden bij een brancheorganisatie. Je moet er zelf energie in steken om er rendement uit te halen.

§6.2.1 Technische kwaliteit

Onder technische kwaliteit valt **wat** er gedaan/gecommuniceerd wordt. Ervaringen die hieronder genoemd werden door de respondenten zijn:

- Voldoende communicatie over activiteiten, maar een extra herinnering is fijn.
- Informatie over het lidmaatschap is er niet meer als je eenmaal lid bent.
- Informatievoorziening over het kantoor is goed.
- De informatievoorziening is niet relevant genoeg.
- Er wordt je veel uit handen genomen omtrent evenementen.
- De informatie via LinkedIn is voor enkele respondenten niet relevant.
- Er zouden meer cases gebruikt kunnen worden om van te leren voor de toekomst.
- ████████ kan meer doen aan marketing.
- Informatie kan op sommige punten meer toegespitst op het nu.
- De verwachtingen waren hoger op het gebied van wat er gedaan wordt met de functie als spreekbuis met de overheid.
- Er kan meer aangeboden worden op het gebied van opleidingen voor onderhoudspersoneel.
- Er was meer statistische informatie verwacht over de markt.
- Goede informatievoorziening over de ontwikkelingen in de luchtvaart.
- Goede kansen om te netwerken.
- Er kan meer gedaan worden met het zijn van een platform voor leden en onderlinge samenwerking.

Door de respondenten wordt genoemd dat er voldoende gecommuniceerd wordt over activiteiten. Wel zeggen enkele respondenten dat zij het fijn zouden vinden als er een extra herinnering komt over relevante activiteiten. Vanwege de hoeveelheid informatie die men per dag naar zich toe krijgt, kan ook relevante informatie wel eens ondergesneeuwd worden.

“De uitnodigingen voor deelname aan beurzen en handelsmissies kunnen wel vaker. Bijvoorbeeld een extra herinnering erachteraan zou ik wel fijn vinden.” – Respondent 8, bijlage VII, tabel 17

De informatievoorziening over het kantoor wordt als positief ervaren. Hieronder valt informatie over nieuwe stagiaires, een wisseling van personeel op kantoor etc.

De informatievoorziening in het algemeen wordt als niet altijd even relevant ervaren. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een enkele respondent laat weten dat er te veel informatie is over kennisactiviteiten.
- Er zou te weinig informatie zijn over ████████.
- Er is te weinig informatie beschikbaar over de industriële tak van de branche.
- De informatie in de nieuwsbrief is vaak niet relevant voor iedereen.
- Er is weinig informatie beschikbaar over de logistiek binnen de luchtvaart.

Er wordt wel door respondenten verteld dat zij weten dat het lastig is om met zo een diverse en grote groep leden om de informatievoorziening voor iedereen even relevant te maken.

“In die nieuwsbrief zie je wel wat dingen terugkomen waarvan ze minder relevant zijn.” – Respondent 2, bijlage VII, tabel 10

“Er is binnen [REDACTED] wel een enorme diversiteit, dat maakt het moeilijker.” – Respondent 5, bijlage VI

Een enkele respondent laat weten graag cases te zien om op die manier te leren voor de toekomst. Situaties van soortgelijke bedrijven of organisaties worden gezien als goede leermomenten.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

§6.2.2 Functionele kwaliteit

Onder functionele kwaliteit valt **hoe** er iets gedaan of gecommuniceerd wordt. Ervaringen die hieronder genoemd werden door de respondenten zijn:

- Nuance aanbrengen in de antwoordmogelijkheden in enquêtes.
- Er is sprake van professionele communicatie.
- De hoeveelheid aan communicatiekanalen is misschien te groot.
- De enquêtes via de e-mail is niet de beste mogelijkheid.
- De communicatie wordt ervaren als veelvuldig en goed.
- De communicatie moet kort en bondig worden.
- De combinatie van een formele en informele gesprekstoon zorgt voor een goede relatie tussen [REDACTED] en haar leden.
- De uitkomsten van de enquête over de jaarcijfers zouden omgedraaid kunnen worden van uitkomsten uit het verleden naar kansen in de toekomst.

- De website wordt niet als goed of relevant ervaren.
- De kanalen die [REDACTED] momenteel gebruikt zijn goed, maar er zijn enkele aandachtspunten of toevoegingen.
- De frequentie van de communicatie wordt als positief ervaren.
- Het gebruik van de outlook-agenda zijn de meningen over verdeeld.
- Er kan vaker gekozen worden voor de telefoon in plaats van e-mail.

Een enkele respondent geeft aan niet tevreden te zijn over de enquête over het jaarplan. Hierbij geeft de respondent aan dat er niet genoeg nuance aangebracht is in de antwoordmogelijkheden. Een voorbeeld dat genoemd wordt is de interesse in een bepaald land om mee samen te werken. De antwoordopties zijn ja of nee, terwijl de respondent aangeeft altijd wel interesse te hebben maar in verschillende mate per land. Dit zou meegenomen moeten worden in de enquête.

Één van de respondenten geeft aan dat [REDACTED] goed moet letten op het aantal communicatiekanalen. Het wordt al snel te veel.

“Ik vind altijd dat je weinig dingen beter goed kunt doen dan een heleboel minder goed.” – Respondent 2, bijlage VI

De enquêtes worden momenteel via de e-mail verstuurd. Enkele respondenten geven aan dat dit misschien beter gedaan kan worden via de telefoon. Op deze manier kan een respondent de enquête niet zomaar wegstippen, maar hebben zij wel de mogelijkheid om te laten weten geen commentaar te geven. Op deze manier voorspellen de respondenten een hogere respons.

“Maar als je deze vragen vanuit [REDACTED] wilt stellen, kan je dat het beste telefonisch doen.” – Respondent 3, bijlage VII, tabel 7

De communicatie moet volgens enkele respondenten korter en bondiger. De onderbouwing van de respondenten is als volgt: wanneer er zoveel mails als tegenwoordig op je af komen, is het handig als je in een oogopslag kan zien wat het is en het afhandelen. Anders haak je halverwege af.

Meerdere respondenten laten weten de toegevoegde waarde van de website niet te zien. De informatie op de website is of niet relevant genoeg of de frequentie is niet goed genoeg. Wanneer de onderzoeker vraagt naar de website, kan ongeveer de helft van de respondenten zich de website niet meer herinneren omdat zij deze al een lange tijd niet meer bezocht hebben.

“Ohjee, ik heb echt al lang niet op de website gekeken, dus dat weet ik niet wat ik daarvan vind.” – Respondent 1, bijlage VI

Het merendeel van de respondenten is tevreden over de huidige communicatiekanalen van [REDACTED]. Enkele noemen wel LinkedIn als kanaal dat niet of beter gebruikt zou moeten worden en anderen noemen WhatsApp en Twitter als goede toevoegingen aan de huidige kanalen.

“LinkedIn doe ik heel weinig mee. Dat gebruik ik niet voor dit soort dingen, dan blijf je de hele dag bezig.” – Respondent 3, bijlage VI

“Maar wat je wel zou kunnen doen is bepaalde LinkedIn-groepen maken over een bepaald onderdeel dat dat van toegevoegde waarde kan zijn.” – Respondent 1, bijlage VII, tabel 6

De outlook-agenda wordt in veel bedrijven intern al gebruikt om afspraken vast te leggen. ■■■■■ gebruikt deze ook extern bij de leden. Wanneer er een activiteit plaatsvindt of een afspraak is gemaakt tussen een teamlid op kantoor en een werknemer van een lidbedrijf, wordt dit in de outlook-agenda vastgelegd. Enkele respondenten laten weten dit prima te vinden. Anderen laten juist weten liever zelf hun agenda te beheren.

“Je krijgt de mail en je kan die weigeren of accepteren, dat is wel handig.” – Respondent 4, bijlage VI

Een enkele respondent laat weten dat het team op het kantoor van ■■■■■ best vaker de telefoon zou mogen pakken in plaats van een e-mail te versturen. Dit omdat dit een snellere manier is van communiceren en het onderwerp van gesprek meteen afgehandeld kan worden.

§6.2.3 Relationele kwaliteit

Zoals eerder vermeld staat de relationele kwaliteit voor **wie** de service verleent. Deze dient als filter voor de technische en functionele kwaliteit. Dit houdt in dat wanneer iemand een negatieve ervaring heeft met de dienstverlener, dit een negatief effect heeft op de algehele ervaren kwaliteit. Punten die hieronder genoemd worden als ervaringen met het team ■■■■■ zijn de volgende:

- Het team pakt veranderingen in informatievoorziening goed op.
- Het team is goed op de hoogte van wat je doet en wat je bedrijf inhoud.
- Er is genoeg ruimte voor persoonlijk contact.
- Afspraken worden goed opgevolgd door het team.
- Er is sprake van een goede inzet.
- Alle leden, groot of klein, worden in hun waarde gelaten.
- Er is sprake van een goede band met het team van ■■■■■.
- De samenwerking wordt als erg prettig ervaren.
- Zij worden gezien als een goede vertegenwoordiging van de branche.
- Het is niet altijd duidelijk met welk teamlid gecommuniceerd kan worden over welke onderwerpen.

Alle punten, met uitzondering van de laatste, die genoemd worden als ervaringen met de dienstverlener (het team op het kantoor van ■■■■■) kunnen gelabeld worden als positief. Dit laatste punt wordt niet genoemd als negatieve ervaring. De respondenten die dit noemen, laten daarbij weten dat zij vanwege het kleine team wel bij de juiste persoon terecht komen.

“Ik denk dat als ik iets wil dat ik die persoon wel weet te vinden uiteindelijk. Het is maar een klein team bij ■■■■■. Vind ik dat ernstig, nee. Kan het beter, ja.” – Respondent 1, bijlage VII, tabel 4

§6.3 De grootste verschillen tussen de verwachte en ervaren servicekwaliteit

In deze paragraaf worden de grootste verschillen tussen de verwachte en ervaren kwaliteit genoemd. Hierbij worden alleen de verschillen genoemd die ervoor zorgen dat de leden van ■■■■■ niet of minder tevreden zijn over ■■■■■ en haar communicatie.

- De informatievoorziening niet relevant.
- Cases van relevante bedrijven om van te leren.
- Meer marketing.
- Wat er gedaan wordt bij de overheid.
- Platform voor onderlinge samenwerking.
- Verbeteringen aan enquêtes.
- De hoeveelheid communicatiekanalen bekijken en eventuele toevoegingen.
- De website wordt niet ervaren als toegevoegde waarde.
- Het gebruik van de outlook-agenda.

Het grootste verschil in verwachtingen en ervaringen is de relevantie van de informatievoorziening. Die is momenteel nog niet goed genoeg. De afgelopen jaren is [REDACTED] dusdanig gegroeid in omvang en diversiteit dat het lastig is om voor iedereen even relevant te zijn. Dit geven de respondenten ook aan. Onlangs is er begonnen met werken in vier verschillende segmenten bij [REDACTED], namelijk [REDACTED]. De communicatiekanalen zijn hier nog niet op afgestemd. Dit houdt in dat bijvoorbeeld de nieuwsbrief alle informatie voor iedereen bevat waardoor veel leden deze als niet relevant kunnen beschouwen. Toch geven 14 van de 25 respondenten binnen de enquête aan tevreden te zijn over de informatievoorziening vanuit [REDACTED].

Een van de respondenten had de verwachting dat er cases beschikbaar gesteld zouden worden vanuit soortgelijke bedrijven waar zij en andere bedrijven van kunnen leren voor in de toekomst. Aan deze verwachting wordt tot nu toe nog niet voldaan.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

De respondenten noemen enkele verbeteringen aan de enquêtes. Dit zijn het aanbrengen van nuance binnen enquêtes in de vorm van bijvoorbeeld het samen laten stellen van een top drie in plaats van het antwoorden van ja of nee. Ook wordt genoemd dat het doel van een enquête beter aangegeven mag worden. Wanneer de respondenten precies weten waarom gevraagd wordt naar bepaalde informatie en wat daarmee gedaan wordt, zijn zij eerder geneigd het in te vullen. Als laatste wordt er aangegeven door een enkele respondent dat een enquête ook via de telefoon afgenomen kan worden. Op deze manier kunnen de respondenten de enquête niet opzij schuiven en vervolgens vergeten en zal dus de respons hoger zijn.

Binnen de enquête geven 16 van de 24 respondenten aan het eens te zijn met de suggestie om het doel beter aan te geven en 3 van de 24 respondenten geven aan het eens te zijn met het afnemen van een enquête via de telefoon.

Een enkele respondent laat weten dat [REDACTED] goed op moet letten op de hoeveelheid communicatiekanalen die zij gebruikt. Andere respondenten noemen WhatsApp en Twitter als toevoegingen aan de al in gebruik genomen communicatiekanalen. Ook wordt LinkedIn genoemd met daarbij de opmerking dat deze in de huidige vorm niet relevant genoeg is volgens de respondenten. En dat LinkedIn ook ingezet kan worden als communicatiekanaal binnen langlopende projecten.

Binnen de resultaten van de enquête geven 16 van de 20 respondenten aan een kans te zien in LinkedIn voor langlopende projecten, geven 5 van de 20 respondenten aan een kans te zien in WhatsApp in groepsverband, geven 3 van de 20 respondenten aan een kans te zien in individueel WhatsApp en geeft een enkele respondent aan een kans te zien in Twitter als communicatiekanaal.

De website wordt niet gezien als toegevoegde waarde laten verschillende respondenten weten tijdens de interviews. Het merendeel kan zich de website zelfs niet meer herinneren omdat zij deze al een tijd niet bezocht hebben. Een enkele respondent laat weten de website alleen een keer bezocht te hebben voor het overzicht van de leden.

Binnen de resultaten van de enquête geven toch 15 van de 25 respondenten aan dat de website voldoet aan de wensen die zij hebben ten aanzien van een website van een brancheorganisatie. 9 van de 15 geven aan het er noch mee eens noch niet mee eens te zijn dat de website voldoet aan hun wensen. Een enkele respondent geeft aan daar niet mee eens te zijn. Ook geeft een enkele respondent de suggestie dat er een gedeelte in de website kan komen waar leden kunnen inloggen om meer kennis te delen.

Als laatste verschil tussen de verwachtingen en ervaringen is er de outlook-agenda. Het gebruik hiervan behoorde niet tot de verwachtingen, maar is voor sommige respondenten wel een negatieve of juist positieve ervaring.

Binnen de resultaten binnen de enquête geven 9 van de 25 respondenten aan het fijn te vinden dat het kantoor afspraken in zijn of haar agenda plaatst, 2 van de 25 respondenten staan hier neutraal tegenover en 13 van de 25 respondenten geven aan dit niet te waarderen.

Naast bovenstaande verschillen geven de respondenten aan dat er aan hun verwachtingen voldaan wordt of dat hun verwachtingen juist overstegen worden. Ook binnen de enquête geven de respondenten dit aan. 24 van de 25 respondenten geven aan dat hun verwachtingen en ervaringen gelijk zijn aan elkaar en een enkele respondent geeft aan dat zijn of haar verwachtingen lager waren dan de ervaringen.

“Ik zet er gewoon bij dat ik over het algemeen zeer tevreden ben over het functioneren van [REDACTED]. Ik vind dat ze het heel goed doen.” – Respondent 7, bijlage VII, tabel 16

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie behandeld. De conclusie beantwoordt de probleemstelling, deze luidde:

‘Hoe kan het verschil in de verwachte en ervaren kwaliteit over de communicatie tussen [] en haar leden verkleind worden zodat de leden tevreden zijn?’

Deze vraag is onderzocht aan de hand van drie thema's, namelijk: de verwachte servicekwaliteit, de ervaren servicekwaliteit en de grootste verschillen tussen deze twee. Eerst worden de hypothesen aangenomen of verworpen. Daarna worden de resultaten per thema nog even kort herhaald. Dan volgt de algehele conclusie die de probleemstelling beantwoordt. In tegenstelling tot in het vorige hoofdstuk worden hier de resultaten uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek samengevoegd.

§7.1 Hypothesen

De hypothesen luiden:

Hypothese 1

De eerste hypothese luidt:

Hoe iets wordt overgebracht is belangrijker dan wat er over wordt gebracht.

“We may conclude that the functional quality, in fact, seems to be a very important dimension of the perceived service. In some cases it is more important than the technical quality dimension” (Grönroos, 1984, p.42).

Deze hypothese kan worden aangenomen. Respondenten laten weten dat wanneer er gecommuniceerd wordt via de e-mail, deze vaak of niet gezien wordt, of weer vergeten. Dit maakt dat de manier waarop gecommuniceerd wordt net zo of belangrijker is dan wat er gecommuniceerd wordt.

Hypothese 2

‘wanneer de verwachte kwaliteit gelijk is aan de ervaren kwaliteit, is de klant tevreden’

“Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that the customer satisfaction is achieved” (Grönroos, 1984, p. 37).

Deze hypothese kan worden aangenomen. Het merendeel van de respondenten laat weten dat de verwachtingen en ervaringen gelijk zijn en dat zij tevreden zijn. Hiervoor is ook gebruik gemaakt van een toets in de software SPSS. De Asymp bij deze toets is 0.610. Dit is hoger dan 0.05 en dus is er een verband tussen het verschil in verwachtingen en ervaringen en of de leden tevreden zijn. Hierdoor kan deze hypothese aangenomen worden. De exacte uitkomsten van deze toets bevinden zich in bijlage X.

Hypothese 3

‘Als de klant een eerdere ervaring heeft, heeft deze een directe invloed op de verwachte kwaliteit’

“Furthermore, previous experience with a service also influences the expectations of a customer” (Grönroos, 1984, p.37).

Deze hypothese kan worden aangenomen. Respondenten geven aan dat onder andere eerdere ervaringen met dan wel [REDACTED], dan wel een andere brancheorganisatie van invloed zijn geweest op de verwachtingen die zij hadden/hebben.

§7.2 Beantwoording deelvragen

Verwachte servicekwaliteit

De verwachtingen van de respondenten waren vooral gebaseerd op eerdere ervaringen met [REDACTED] zelf of met andere brancheorganisaties en op hun eigen behoeftes. De respondenten noemden deze laatste categorie “logische redenatie”.

De verwachtingen die de respondenten hadden zijn:

- Genoeg ruimte voor persoonlijk contact.
- Goede en relevante informatievoorziening.
- Kort en bondige communicatie.
- Het ontlasten van eigen werkzaamheden.
- Cases uit de praktijk om te leren.
- Hedendaagse en moderne onderwerpen.
- Goede contacten met de overheid.
- Het beschikbaar stellen van opleidingen.
- Statistische informatievoorziening.
- Kans op netwerken.
- Professionele uitstraling.
- Goede relatie vanwege gebruik formele en informele gesprekstoorn.

Ervaren servicekwaliteit

De ervaringen die de respondenten hebben kunnen volgens Grönroos onderverdeeld worden in drie categorieën. Technische kwaliteit, Functionele kwaliteit en Relationele kwaliteit. De ervaringen zijn:

Technische kwaliteit

- Voldoende communicatie over activiteiten, maar een extra herinnering is fijn.
- Informatie over het lidmaatschap is er niet meer als je eenmaal lid bent.
- Informatievoorziening over het kantoor is goed.
- De informatievoorziening is niet relevant genoeg.
- Er wordt je veel uit handen genomen omtrent evenementen.
- De informatie via LinkedIn is voor enkele respondenten niet relevant.
- Er zouden meer cases gebruikt kunnen worden om van te leren voor de toekomst.
- [REDACTED].
- Informatie kan op sommige punten meer toegespitst op het nu.
- De verwachtingen waren hoger op het gebied van wat er gedaan wordt met de functie als spreekbuis met de overheid.
- Er kan meer aangeboden worden op het gebied van opleidingen voor onderhoudspersoneel.
- Er was meer statistische informatie verwacht over de markt.
- Goede informatievoorziening over de ontwikkelingen in de luchtvaart.
- Goede kansen om te netwerken.
- Er kan meer gedaan worden met het zijn van een platform voor leden en onderlinge samenwerking.

Functionele kwaliteit

- Nuance aanbrengen in de antwoordmogelijkheden in enquêtes.
- Er is sprake van professionele communicatie.
- De hoeveelheid aan communicatiekanalen is misschien te groot.
- De enquêtes via de e-mail is niet de beste mogelijkheid.
- De communicatie wordt ervaren als veelvuldig en goed.

- De communicatie moet kort en bondig worden.
- De combinatie van een formele en informele gesprekstonen zorgt voor een goede relatie tussen [REDACTED] en haar leden.
- De uitkomsten van de enquête over de jaarcijfers zouden omgedraaid kunnen worden van uitkomsten uit het verleden naar kansen in de toekomst.
- De website wordt niet als goed of relevant ervaren.
- De kanalen die [REDACTED] momenteel gebruikt zijn goed, maar er zijn enkele aandachtspunten of toevoegingen.
- De frequentie van de communicatie wordt als positief ervaren.
- Het gebruik van de outlook-agenda zijn de meningen over verdeeld.
- Er kan vaker gekozen worden voor de telefoon in plaats van e-mail.

Relationele kwaliteit

- Het team pakt veranderingen in informatievoorziening goed op.
- Het team is goed op de hoogte van wat je doet en wat je bedrijf inhoud.
- Er is genoeg ruimte voor persoonlijk contact.
- Afspraken worden goed opgevolgd door het team.
- Er is sprake van een goede inzet.
- Alle leden, groot of klein, worden in hun waarde gelaten.
- Er is sprake van een goede band met het team van [REDACTED].
- De samenwerking wordt als erg prettig ervaren.
- Zij worden gezien als een goede vertegenwoordiging van de branche.
- Het is niet altijd duidelijk met welk teamlid gecommuniceerd kan worden over welke onderwerpen.

De grootste verschillen tussen deze twee

De respondenten geven aan dat de verwachtingen en ervaringen over het algemeen gelijk zijn aan elkaar. Enkele punten die wel verschillen zijn:

- De informatievoorziening niet relevant.
- Cases van relevante bedrijven om van te leren.
- Meer marketing.
- Wat er gedaan wordt bij de overheid.
- Platform voor onderlinge samenwerking.
- Verbeteringen aan enquêtes.
- De hoeveelheid communicatiekanalen bekijken en eventuele toevoegingen.
- De website wordt niet ervaren als toegevoegde waarde.
- Het gebruik van de outlook-agenda.

§7.3 Beantwoording hoofdvraag

Om de hoofdvraag te beantwoorden moesten eerst de verschillen tussen de verwachtingen en de ervaringen gedefinieerd worden. Deze vindt u in bovenstaande paragraaf. Er zal nu per verschil aangegeven worden hoe dat verschil verkleind kan worden om zo de tevredenheid te vergroten.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan op basis van de conclusies die getrokken zijn binnen dit onderzoek. De aanbevelingen vormen het advies vanuit de onderzoeker naar de organisatie, [REDACTED]. Deze aanbevelingen vormen het antwoord op de doelstelling. Deze luidde:

‘Inzicht krijgen in het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit over de communicatie, teneinde een advies te geven op welke manier dit verschil verkleind kan worden.’

Gezien de conclusies in het vorige hoofdstuk worden de volgende aanbevelingen gedaan aan de opdrachtgever:

[REDACTED] is dermate gegroeid in grootte en diversiteit, dat er iets gedaan moet worden aan de relevantie van de informatievoorziening. Het advies daarbij is:

- De nieuwsbrief moet worden ingedeeld in verschillende secties, voor elk segment een aparte sectie. Door dit te doen is het voor de leden overzichtelijker welke informatie voor hen het meest relevant is, maar kunnen ze ook de overige informatie lezen mochten zij dit willen.
- [REDACTED] zou moeten nagaan wie de doelgroep is voor de website. Wanneer dit de leden zijn, is deze momenteel niet voor iedereen van toegevoegde waarde en zou de inhoud moeten veranderen. Is de doelgroep voor de website anders dan de leden, moet er nagegaan worden welke informatie voor deze doelgroep gewenst is via de website en of de huidige website hieraan voldoet.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de leden van [REDACTED] een kans zien in LinkedIn om dit kanaal in te zetten als communicatieplatform voor langdurige projecten. Daarnaast zien enkele leden WhatsApp en Twitter als nieuw in te zetten (marketing)communicatiekanaal. Hierbij moet wel opgelet worden dat het niet allemaal te veel wordt. Het advies daarbij is:

- Inventariseer, wanneer er een nieuw langlopend project start, of de deelnemers het eens zijn met het opzetten van een LinkedIn-groep als platform om over te communiceren.
- Inventariseer onder de leden of zij het eens zijn met het gebruik van WhatsApp als communicatiekanaal. Individueel ofwel in groepsverband.
- Onderzoek hoe andere brancheorganisaties met succes gebruik maken van Twitter en vertaal dit naar een marketingcommunicatieplan voor [REDACTED].

Het merendeel van de leden geeft aan dat het niet altijd goed aangegeven wordt wat het doel is van de enquêtes die hen toegestuurd worden. Dit mag volgens de leden duidelijker aangegeven worden. Daarnaast zou er meer nuance aangebracht moeten worden in de vragen. Het advies daarbij is:

- Wanneer er een enquête uitgestuurd wordt, geef extra aan waarom er bepaalde zaken bevraagd worden, waar de resultaten voor gebruikt worden en wie de resultaten onder ogen krijgen.
- Laat de respondenten een top 3 of top 5 samenstellen bij vragen die gaan over interesse in plaats van een gesloten vraag te stellen.

Uit het onderzoek is geconcludeerd dat er verwachtingen waren onder de leden aangaande cases uit de praktijk die gebruikt kunnen worden om van te leren voor de toekomst. Hier wordt nog niet aan voldaan. Het advies hierbij is:

- ✎ Inventariseer onder de leden of zij voor keuzes of situaties gestaan hebben die als leermoment voor andere leden gebruikt kunnen worden. Zijn deze er, dan kunnen deze onderverdeeld worden over de verschillende deelsegmenten en besproken worden tijdens een seminar of andere bijeenkomst zoals de Algemene Ledenvergadering.

De respondenten is het opgevallen dat [REDACTED] niet veel doet aan marketing. Deels hierdoor is de naamsbekendheid buiten Europa laag. Het advies hierbij is:

- ✎ Voer een marktonderzoek uit onder brancheorganisaties. Kijk naar wat zij doen aan marketing en hoe zij dit succesvol inzetten. Hierop gebaseerd kan dit omgevormd worden [REDACTED] naar een eigen marketingcommunicatieplan.

Een enkele respondent gaf aan hogere verwachtingen te hebben met betrekking tot de relatie met de overheid en wat hierin gedaan wordt. Het advies daarbij is:

- ✎ Inventariseer of er meerdere leden zijn die het hiermee eens zijn. Wanneer dit het geval is, kan er met het team en het bestuur een plan gemaakt worden voor hoe er aan deze verwachtingen voldaan kan worden en of dit mogelijk is.

De meningen onder de respondenten zijn verdeeld over het gebruik van de outlook-agenda om externen afspraken in te laten plannen. Toch is dit wel wat [REDACTED] als doel voor ogen heeft om extern te gaan doen naast dat het intern al gebruikt wordt. Het advies hierbij is:

- ✎ Zet tijdens een proef, van bijvoorbeeld twee maanden, alle afspraken in de outlook-agenda en houd bij wat de reacties hierop zijn. Staat een lid hier negatief tegenover? Ga het gesprek aan waarom hij of zij hier negatief tegenover staat, wat er moet veranderen om dit positief om te buigen.

9. Implementatie

Dit hoofdstuk staat in het teken van de implementatie van de aanbevelingen. Per aanbeveling verschilt het hoe de implementatie ingedeeld is. Voor enkele aanbevelingen heeft de onderzoeker al een begin gemaakt. Voor andere aanbevelingen is het slechts een advies of is het opgenomen in de planning.

§9.1 Voorbeelden implementatieadvies



Enquêtes

Als verbeterpunten noemen de respondenten onder andere het aangeven van nuance aan de vragen binnen de enquête. Daarom volgt een voorbeeldvraag.

Zet de volgende landen in volgorde van interesse voor dat land en verdeel daarbij 100 punten over de landen in mate van interesse.	
Amerika	☐
Duitsland	☐
Nederland	☐
Frankrijk	☐
Brazilië	☐
Engeland	☐
Verenigde Arabische Emiraten	☐
Singapore	☐
Spanje	☐
Zwitserland	☐

Cases

Een verwachting die werd genoemd door de leden is het gebruik van cases van andere leden. Een voorbeeld hiervan is op de volgende pagina uitgewerkt in de vorm van een uitnodiging.

Marktonderzoek naar marketingcommunicatie

Een van de aanbevelingen is het advies een marktonderzoek uit te voeren naar hoe andere brancheorganisaties succesvol gebruik maken van marketing. Hieronder is een overzicht gemaakt van het gebruik van sociale media als marketingkanalen onder andere brancheorganisaties.

	Facebook	LinkedIn	Twitter	YouTube	Google+	Pinterest
DDMA	X(246 likes)	X(1717)	X(2526)			
VNO-NCW		X(380)	X(15.089)	X (75)		
VPRA	X(109)	X(627)	X(581)			
DFMA						
MKB Nederland		X(9161)	X(32.525)			
InRetail	X(1835)	X(1449)	X(5546)			X(254)
Akkerbouw			X(81)			
IRO		X(713)				
Nogepa	X(2613)	X(605)	X(802)			
VerkeersPro	X(1495)	X(319)	X(2205)			
Astrin						
HRI						
Nederland ICT		X(1790)	X(3985)	X(28)		
EVO	X(351)	X(2882)	X(3957)	X(14)	X(45)	
BOVAG	X(17.702)		X(11.700)			
Logeion	X(666)	X(10.692)	X(11.031)	X(47)		
NetbeheerNederland		X(1516)	X(2683)			

*Naast deze kanalen maken sommigen van deze brancheorganisaties gebruik van NUjj.nl. Dat is hetzelfde als NU.nl, maar dan kan je er zelf berichten op plaatsen.

Hieruit blijkt:

Goede voorbeelden voor Twitter zijn: VNO-NCW en MKB Nederland

Goede voorbeelden voor LinkedIn zijn: MKB Nederland en Logeion

§9.2 Actielijst

In deze paragraaf staat de actielijst die is opgesteld naar aanleiding van de adviezen vanuit de onderzoeker centraal.

Literatuurlijst

Artikelen

- Brogowicz, A. A., Delene, L. M. & Lyth, D.M. (1990). *A synthesised Service Quality Model with Managerial Implications*. A Synthesised Service Quality Model, Service Quality Institute, Western Michigan University.
- Buttle, F. (1996). *Servqual: review, critique, research agenda*. European Journal of Marketing, vol. 30, no. 1 (p. 14).
- Daly, J., Miller, J., Roper, M. & Wood, M. (1999). *Multi-method research: An empirical investigation of object-oriented technology*. Journal of Systems and Software, vol. 48, no. 1 (p. 13-26).
- Donthu, B. & Yoo, B. (1998). *Cultural Influences on Service Quality Expectations*. Journal of Service Research, vol. 1, no. 2 (p.184).
- Duchon, D. & Kaplan, B. (1988). *Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study*. MIS Quarterly, vol. 12, no. 4 (p. 582).
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, vol. 18, no. 4 (p. 36 – 44).
- Grönroos, C. (1995). *Relationship Marketing: The Strategy Continuum*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, no. 4 (p. 252 – 254).
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. & Schlesinger, L. (2008). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review, July 2008.
- Kang, G.D. & James, J. (2004). *Service Quality Dimensions: An Examination of Grönroos's Service Quality Model*. Managing Service Quality (p. 266 – 277).
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. The Journal of Marketing, vol. 49, no. 4 (p. 41 – 50).
- Philipsen, H. & Vernooy-Dassen, M. (2004). *Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend*. Huisarts en Wetenschap, vol. 47, no. 10 (p. 289).
- Rahman, M. S., Khan, A. H. & Haque, M. (2012). *A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective*. Asian Social Science, vol. 8, no. 13 (p. 201 – 210).
- Rompelman, O. (2015). *De culturele dimensies volgens Hofstede*. Technische Universiteit Delft, Faculteit Informatietechnologie en Systemen (p. 11).
- Seth, N. & Deshmukh, S. G. (2004). *Service quality models: a review*. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22, no. 9 (p. 913 – 949).
- Willems, D. & Zwieten, M. van (2004). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. Huisarts en Wetenschap, vol. 47, no. 13 (p. 38 – 43).

Boeken

Boer, W. de (1999) *Kwaliteit*. Koenen Woordenboek (p. 590). Utrecht – Antwerpen: Koenen Woordenboeken.

Boer, W. de (1999) *Verwachten*. Koenen Woordenboek (p. 1211). Utrecht – Antwerpen: Koenen Woordenboeken.

Evans, J.R., Lindsay, W. (2011) *The Kano Model of Customer Requirement*. Managing for Quality and Performance Excellence (p.105). South-Western: Cengage Learning.

Evers, J. (2007). *Het kwalitatieve interview: kenmerken, typen en voorbereiding*. Kwalitatief interviewen: kunst en kunde (p. 24). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Evers, J. (2007). *Het ontwerpen van een individueel interview*. Kwalitatief interviewen: kunst en kunde (p. 60). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Evers, J. (2007). *De verwerking van kwalitatieve interviews*. Kwalitatief interviewen: kunst en kunde (p. 60). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Mandemakers, M. & Meier, U. (2007). *Methode en werkveld*. Kwalitatief marktonderzoek (p. 14). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Maranell, G. (1974). The Method of Constructing an Attitude Scale. Scaling: A Sourcebook for Behavioral Scientists (p. 236). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Michels, W. (2013). *Communicatie: de essentie*. Communicatie Handboek (p. 10). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (2014c). *Service-Profit Chain, James Heskett, Thomas Jones, Gary Loveman, Earl Sasser and Leonard Schlesinger*. 100+ Management Models (p. 257 – 258). Oxford: Infinite Ideas Limited.

Internetbronnen

Brainy Quote (2015) *Communication Quotes*. Geraadpleegd op 24-02-2015 via http://www.brainyquote.com/quotes/topics/topic_communication.html

Brancheorganisatie Kinderopvang (2015). *Brancheorganisatie Kinderopvang*. Geraadpleegd op 04-05-2015 via <http://www.kinderopvang.nl/>

Citaten.net (2015). *Citaten: onderzoek*. Geraadpleegd op 02-03-2015 via <http://www.citaten.net/zoeken/citaten-onderzoek.html>

[REDACTED]

[REDACTED]

Encyclo (2015). *Ervaren*. Geraadpleegd op 23-07-2015 via <http://www.encyclo.nl/begrip/Ervaren>

European Institute for Brand Management (2013). *Het Total Perceived Quality model van Grönroos*. Geraadpleegd op 26-02-2015 via http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Strategisch_merkenbeleid/o_-_Het_Total_Perceived_Quality_model_van_Groenroos.pdf

Facility Management Magazine (2013). *Alles over het Servqual-model*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via <http://www.fmm.nl/topics/performance-management/achtergrond/alles-over-het-servqual-model>

Ghotbabadi, A., Baharun, R. & Feiz, S. (2012). *A review of Service Quality Model*. Geraadpleegd op 3-04-2015 via http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icm2012_proceeding/001_060_2nd/CM2012_Proceeding_PG0001_0008.pdf

IRO (2015). *The Association of Dutch Suppliers in the Oil and Gas Industry*. Geraadpleegd op 04-05-2014 via <http://www.iro.nl/>

Klanttevredenheid (2015). *Wat is klanttevredenheid?* Geraadpleegd op 23-02-2015 via <http://klanttevredenheid.be/index.php?page=3>

Match and more opleidingen (2012). *De Service-Profit Chain: betrokkenheid als verdienmodel*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via <http://www.matchandmoreopleidingen.nl/de-serviceprofit-chain-betrokkenheid-als-verdienmodel-2/>

[REDACTED]

[REDACTED]

NIBAA Institute (2011). *Perceived Service Quality Model*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via <http://www.nibaa.nl/branding/perceived-service-quality-model>

NVvL (2015). *Over NVvL*. Geraadpleegd op 23-07-2015 via <http://www.nvvl.org/index.php?id=2>

Raosoft (2015). *Sample Size Calculator*. Geraadpleegd op 17-03-2015 via <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Schriemer, M. (2014, 10 maart). *Hoe maak ik een goede vragenlijst met visualisaties?* [film]. Opgevraagd via www.elo.hsleiden.nl

Science Progress (2015). *Kano model*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via <http://www.scienceprogress.nl/marketing/kano-model>

Style Cowboys (2014). *Vijf stijlvolle wereldkaarten voor iedere kamer*. Geraadpleegd op 27-02-2015 via <http://www.stylecowboys.nl/lifestyle/vijf-stijlvolle-wereldkaarten-voor-iedere-kamer>

SurveyMonkey (2015). *Gegevens analyseren*. Geraadpleegd op 1-04-2015 via https://nl.surveymonkey.com/mp/take-a-tour/?ut_source=header#data-analysis

The Art of Management (2010). *Externe analyse: Wat is het Servqual Gap-model?* Geraadpleegd op 23-02-2015 via http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_08b_servqual.html

VPRA (2015). *VPRA*. Geraadpleegd op 04-05-2015 via <http://www.vpra.nl/>

Interne documenten



Bronnen figuren

Figuur 1: Eigen figuur.

Figuur 2: Eigen figuur.

Figuur 3: Eigen figuur.

Figuur 4: Eigen figuur.

Figuur 5: Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.

Figuur 6: Science Progress (2015). *Kano model*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via <http://www.scienceprogress.nl/marketing/kano-model>

Figuur 7: Facility Management Magazine (2013). *Alles over het Servqual-model*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via <http://www.fmm.nl/topics/performance-management/achtergrond/alles-over-het-servqual-model>

Figuur 8: Line Lervik Olsen (2013). *EKTE LOJALITET MÅ KOMME INNENFRA*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via <https://linelervikolsen.wordpress.com/2013/03/05/ekte-lojalitet-ma-komme-innenfra/>

Figuur 9: Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.

Figuur 10: Eigen figuur.

Figuur 11: Eigen figuur.

Bijlagen

Bijlage I. Zoekplannen

Zoekplan theoretisch kader

Zoekterm	Bron
Definitie communicatie	Communicatie Handboek
Definitie communicatie	Google
Definitie klanttevredenheid	Google
Definitie relatie	Google
Klanttevredenheid	HBO-kennisbank
Modellen klanttevredenheid	Google / 100+ Management Models
Total Perceived Service Quality Grönroos	Google / Google Scholar / Ebscohost / 100+ Management Models
Total Perceived Quality Grönroos	Google / Google Scholar / Ebscohost
Grönroos	Google / Google Scholar / Ebscohost
Total Perceived Service Quality	Google / Google Scholar / Ebscohost
Customer Satisfaction Kano	100+ Management Models
Noriaki Kano customer satisfaction 1984	Google
Servqual	Google / Google Scholar / Ebscohost
Zeithaml, Parasuraman and Berry	Google / Google Scholar / Ebscohost
Service-Profit Chain	Google / Google Scholar / Ebscohost / 100+ Management Models
Heskett, Jones, Loveman, Sasser en Schlesinger	Google Scholar / Ebscohost
Service Quality research	Google / Google Scholar
Service Quality	Google / Google Scholar / Ebscohost
Service Quality Buttle F	Google Scholar
Service Quality Kang James	Google Scholar
Service Quality Grönroos criticism	Google / Google Scholar
Service Quality Servqual criticism	Google / Google Scholar
Rahman, M. S., Khan, A. H. & Haque, M.	Google / Google Scholar / Ebscohost
Seth, N. & Deshmukh, S. G.	Google / Google Scholar / Ebscohost
Brogowicz, A. A., Delene, L. M. & Lyth, D.M.	Google / Google Scholar / Ebscohost



Bijlage III. Respondentschema

Respondenten interviews

Respondent	Segment	Jaren lid
Respondent 1		
Respondent 2		
Respondent 3		3
Respondent 4		3
Respondent 5		10
Respondent 6		9
Respondent 7		15
Respondent 8		8
Respondent 9		17
Respondent 10		4

Respondenten enquêtes

Respondent	Segment	Jaren lid
Respondent 11		5-10
Respondent 12		5-10
Respondent 13		10-15
Respondent 14		5-10
Respondent 15		15-20
Respondent 16		15-20
Respondent 17		<5
Respondent 18		<5
Respondent 19		15-20
Respondent 20		5-10
Respondent 21		-
Respondent 22		<5
Respondent 23		5-10
Respondent 24		5-10
Respondent 25		5-10
Respondent 26		<5
Respondent 27		<5
Respondent 28		5-10
Respondent 29		-
Respondent 30		<5
Respondent 31		15-20
Respondent 32		<5
Respondent 33		<5

Respondent 34		5-10
Respondent 35		<5
Respondent 36		<5
Respondent 37		5-10
Respondent 38	-	-

Bijlage IV. Topic guide

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Bijlage V. Toonmateriaal interview

Bijlage VI. Verbatims

Respondent 1

- Restaurant

- 41 minuten

- 14-04-2015

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Respondent 2

- bij bedrijf respondent

- 21 minuten

- 14-04-2015

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

■

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

		[REDACTED]	
--	--	------------	--

[illegible][illegible][illegible]

Bijlage VIII. Enquête

Bijlage IX. Frequentietabellen

[illegible][illegible][illegible][illegible]

		2019	2020

		2019	2020

		2019	2020

	(b) (6)	[REDACTED]
	(b) (6)	[REDACTED]
(b) (6)	(b) (6)	[REDACTED]

Overall Summary		
Category	Value	Unit
Item 1	100	kg
Item 2	200	kg
Item 3	300	kg
Item 4	400	kg
Item 5	500	kg
Item 6	600	kg
Item 7	700	kg
Item 8	800	kg
Item 9	900	kg
Item 10	1000	kg
Item 11	1100	kg
Item 12	1200	kg
Item 13	1300	kg
Item 14	1400	kg
Item 15	1500	kg
Item 16	1600	kg
Item 17	1700	kg
Item 18	1800	kg
Item 19	1900	kg
Item 20	2000	kg
Item 21	2100	kg
Item 22	2200	kg
Item 23	2300	kg
Item 24	2400	kg
Item 25	2500	kg
Item 26	2600	kg
Item 27	2700	kg
Item 28	2800	kg
Item 29	2900	kg
Item 30	3000	kg
Item 31	3100	kg
Item 32	3200	kg
Item 33	3300	kg
Item 34	3400	kg
Item 35	3500	kg
Item 36	3600	kg
Item 37	3700	kg
Item 38	3800	kg
Item 39	3900	kg
Item 40	4000	kg
Item 41	4100	kg
Item 42	4200	kg
Item 43	4300	kg
Item 44	4400	kg
Item 45	4500	kg
Item 46	4600	kg
Item 47	4700	kg
Item 48	4800	kg
Item 49	4900	kg
Item 50	5000	kg
Item 51	5100	kg
Item 52	5200	kg
Item 53	5300	kg
Item 54	5400	kg
Item 55	5500	kg
Item 56	5600	kg
Item 57	5700	kg
Item 58	5800	kg
Item 59	5900	kg
Item 60	6000	kg
Item 61	6100	kg
Item 62	6200	kg
Item 63	6300	kg
Item 64	6400	kg
Item 65	6500	kg
Item 66	6600	kg
Item 67	6700	kg
Item 68	6800	kg
Item 69	6900	kg
Item 70	7000	kg
Item 71	7100	kg
Item 72	7200	kg
Item 73	7300	kg
Item 74	7400	kg
Item 75	7500	kg
Item 76	7600	kg
Item 77	7700	kg
Item 78	7800	kg
Item 79	7900	kg
Item 80	8000	kg
Item 81	8100	kg
Item 82	8200	kg
Item 83	8300	kg
Item 84	8400	kg
Item 85	8500	kg
Item 86	8600	kg
Item 87	8700	kg
Item 88	8800	kg
Item 89	8900	kg
Item 90	9000	kg
Item 91	9100	kg
Item 92	9200	kg
Item 93	9300	kg
Item 94	9400	kg
Item 95	9500	kg
Item 96	9600	kg
Item 97	9700	kg
Item 98	9800	kg
Item 99	9900	kg
Item 100	10000	kg

[REDACTED]			
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	
[REDACTED]		[REDACTED]	

[REDACTED]				
[REDACTED]		[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	

[REDACTED]				
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	

[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[illegible]

			</	

[illegible][illegible]

[illegible][illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	

[REDACTED]

[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	

[REDACTED]

[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]					
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[illegible][illegible][illegible]

[illegible]

Bijlage XII. Reflectieverslag

[Redacted text block]

[Redacted text block with a list of five items, each preceded by a small orange triangle icon]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



Bijlage XIII. Beoordeling opdrachtgever afstudeeropdracht