



AERES
HOGESCHOOL
DRONTEN

2019



De interne beïnvloeding van klanttevredenheid in de automotive sector



E. Nijland

Vriezenveen, 12 maart 2021

Afstudeerwerkstuk

Afstudeerfase AAFP, De samenhang tussen interne communicatie en klanttevredenheid in de automotive sector.

Auteur:

- Elke Nijland

Datum:

- Vriezenveen, 12-3-2021

Opdrachtgever:

- Aeres Hogeschool, Dronten

Coach:

- K. Selles

Opdracht:

- AAFP, Afstudeerwerkstuk

Vriezenveen, 12 maart 2021

Disclaimer: Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ten behoeve van de afronding van mijn vier jarige opleiding Agrotechniek en Management aan Aeres Hogeschool te Dronten. Voor het schrijven van mijn scriptie heb ik onderzoek mogen verrichten naar de verbanden tussen de interne communicatie en de klanttevredenheid binnen universele autobedrijven in de regio Twente. Dit onderwerp wekte mijn interesse, doordat mij het een en ander omtrent de communicatie en klanttevredenheid opviel gedurende mijn stageperiode. Naast de bedrijfskundige kijk die ik kon verrichten op dit onderwerp sloot mijn huidig afgeronde minor 'Spirit!' hier ook ontzettend goed bij aan, waardoor ik mijn opgedane kennis direct in praktijk kon brengen.

Het afstuderen is voor mij een leerzaam proces geweest waarbij ik, mijn in de afgelopen jaren opgedane kennis, vaardigheden en ontwikkelingen heb kunnen bundelen en toepassen in mijn scriptie. Tevens heeft het schrijven van mijn scriptie mij nieuwe inzichten gegeven en heeft dit mede bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden. Het schrijven van mijn scriptie en hiermee de afronding van mijn vierjarige opleiding in Dronten was niet mogelijk geweest zonder de nauw betrokken hulp van mijn afstudeerbegeleider K. Selles. Die ik dan ook graag via deze weg zou willen bedanken voor zijn begeleiding, feedback en aanstekelijke enthousiasme waardoor deze prettige manier van begeleiden mij heeft geholpen gedurende het gehele proces tot het afronden van mijn scriptie.

Ook de steun van vrienden, familie en andere betrokken docenten hebben een positieve bijdrage geleverd aan het schrijven van mijn scriptie. Daarnaast zou ik graag van de gelegenheid gebruik willen maken om het bedrijf te bedanken waar ik mijn afstudeerwerkstuk heb mogen uitvoeren en afronden. Hierbij zou ik in het bijzonder mijn stagebegeleider G. Siebelink willen bedanken voor zijn vertrouwen in mij, zijn professionaliteit en vakkennis waar ik altijd gebruik van kon maken. Tot slot zou ik graag mijn ouders willen bedanken voor de kansen en de steun die ik heb gekregen om de opleiding te starten. Ook hun wijsheden, motiverende en stimulerende gesprekken hebben er mede voor gezorgd dat ik het afronden van deze scriptie heb kunnen waarmaken.

Vriezenveen, 12 maart 2021

Elke Nijland, Vierdejaars student Agrotechniek & Management

Samenvatting

Doordat de afgelopen jaren sterke veranderingen plaats hebben gevonden op het gebied van klanttevredenheid, mede veroorzaakt door de digitalisering, is de grens tussen de echte en digitale wereld komen te vervagen. Hierdoor is het klantencontact dat voorheen extreem belangrijk was, verplaatst naar/vervangen door het internet. De consument heeft meer vertrouwen in het internet gekregen dan in de verkoper. Om toch de klanttevredenheid te waarborgen zal deze getoetst moeten worden.

Het doel van dit onderzoek is het achterhalen wat het verband is tussen de interne communicatie en de klanttevredenheid binnen universele autobedrijven. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: Wat is de invloed van interne communicatie binnen universele autobedrijven op de klanttevredenheid? Hierbij is de regio Twente in acht genomen.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een kwalitatief onderzoek opgezet. Hierbij is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview dat is afgenomen bij 5 respondenten. De respondenten hebben uiteenlopende ervaringen, zowel positieve als negatieve. Al deze respondenten hebben hun ervaringen opgedaan bij verschillende autobedrijven.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de invloed van interne communicatie op de klanttevredenheid van meerdere factoren afhankelijk is. Dit duidt er op dat interne communicatie zeker invloed uitoefent op de klanttevredenheid. Daarnaast blijkt dat bij een slechte interne communicatie de klanttevredenheid wel verhoogd kan worden doormiddel van een goede klachtenafhandeling. Bij een negatieve klanttevredenheid ziet men veelal een slechte mond tot mond reclame als gevolg.

Op basis hiervan wordt aanbevolen om als bedrijf het huidige verloop van de interne communicatie goed in kaart te brengen. Daarbij is het van belang in acht te nemen hoe de klanten de klachtenafhandeling ervaren. Voor een volgend onderzoek is het van belang om te kijken naar de verwachtingen van de klant. Met behulp van deze verwachtingen kan worden gekeken of dit voor de verkoper überhaupt haalbaar is en/of de klant niet iets onmogelijks verwacht.

Daarnaast kan men zich afvragen of de resultaten uit de interviews in zijn algemeenheid gelden omdat de interviews zijn afgenomen met een gering aantal respondenten, afkomstig uit dezelfde regio. Wellicht was er meer informatie vrij gekomen wanneer de respondenten uit verschillende regio's afkomstig zijn, om zo een breder beeld te verkrijgen.

Aangeraden wordt om bij een eventueel vervolgonderzoek te richten op een klanttevredenheidsonderzoek.

Summary

Because strong changes have taken place in the field of customer satisfaction in recent years, partly caused by digitization, is the border between the real and digital worlds to fade in. This meant that real customer contact had to make way for the internet. Consumers have more confidence in the internet than in the seller. In order to guarantee customer satisfaction, it will have to be tested.

The aim of this study is to find out the relationship between internal communication and customer satisfaction within universal car companies. The following research question has been formulated for this: What is the influence of internal communication within universal car companies on customer satisfaction? The Twente region has been taken into account.

A qualitative study has been set up to answer the research question. A semi-structured interview is used and was conducted among 5 respondents. The respondents have different experiences, both positive and negative. All these respondents have gained their experiences at various car companies.

The interviews revealed that the influence of internal communication on customer satisfaction depends on several factors. This indicates that internal communication certainly influences customer satisfaction. In addition, it appears that in case of poor internal communication, customer satisfaction can be increased by means of proper complaints handling. Negative customer satisfaction often results in poor word of mouth advertising.

Based on this, it is recommended as a company to properly map out the current course of internal communication. It is important to consider how customers experience complaints handling. For a subsequent investigation it is important to look at the expectations of the customer. With the help of these expectations, it can be checked whether this is feasible for the seller at all and / or whether the customer does not expect something impossible.

In addition, one may wonder whether the results from the interviews are generally valid because the interviews were conducted with a small number of respondents from the same region. Perhaps more information would have been released if the respondents came from different regions, in order to obtain a broader picture.

A recommended follow-up survey would be one with the focus on customer satisfaction.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Automotive sector	9
1.2 Communicatieproces.....	10
1.3 Klanttevredenheid.....	12
1.4 Hoofd- en deelvragen.....	14
1.5 Leeswijzer	15
2. Materiaal en Methode.....	16
2.1 Methode doelgroepselectie.....	17
2.2 Methode van data-analyse	17
3. Resultaten.....	19
Deelvraag 1: Wat is het belang van interne communicatie?	19
Deelvraag 2: Wat zijn de effecten van de communicatie op de klant?	21
Deelvraag 3: Wat zijn de gevolgen van de communicatie?	23
4. Discussie.....	25
4.1 Wat is het belang van interne communicatie?	25
4.2 Wat zijn de effecten van de communicatie op de klant?	26
4.3 Wat zijn de gevolgen van communicatie?.....	28
5. Conclusie en aanbeveling.....	29
5.1 Conclusie	29
5.2 Aanbeveling.....	32
Bibliografie	33
4. Bijlage.....	37
Bijlage A, ZBMO-model van Berlo.....	37
Bijlage B, De Roos van Leary	38
Bijlage C, Interview vragen	40
Bijlage D, Interview 1.....	41
Bijlage E, Transcriptie interview 1.....	44
Bijlage F, Interview 2	46
Bijlage G, Transcriptie interview 2	49
Bijlage H, Interview 3	51
Bijlage I, Transcriptie interview 3	53
Bijlage J, Interview 4	55
Bijlage K, Transcriptie interview 4	57

Bijlage L, Interview 5	59
Bijlage M, Transcriptie interview 5.....	61
Bijlage N, Hoe hebben klanten de koop ervaren?.....	63
Bijlage O: 7 tips om de klanttevredenheid te verhogen	65

1. Inleiding

“Your most unhappy customers are your greatest source of learning” (Gates, 1999). Eén van de meest bekende uitspraken van Bill Gates, je meest ontevreden klanten zijn de klanten waar je het meeste van kan leren. Door de jaren heen is er veel verandering ontstaan omtrent de klanttevredenheid. De digitale transformatie heeft ervoor gezorgd dat klanten zich momenteel meer bewust zijn van het aanbod, de prijs en zich steeds meer bezighouden op het gebied van duurzaamheid (Heuvel, 2017). De grens tussen de echte wereld en de digitale wereld ziet men hierdoor steeds meer vervagen. Ook de traditionele bedrijven die nu vooral op menselijke arbeid draaien ontkomen er niet aan om met het digitale tijdperk mee te gaan (Veen, 2018).

Organisaties met intensief en grootschalig klantcontact liepen in veel gevallen al voor op andere sectoren. Eenvoudigweg omdat consumenten de afgelopen tien jaar het tempo bepalen, waarmee nieuwe technologie wordt omarmd. Hierbij kan gedacht worden aan mobiele diensten of online shopping. Organisaties zien in dat processen meer flexibel en wendbaarder dienen te zijn. Met behulp van nieuwe IT-applicaties en door processen zowel slimmer te maken als verder te automatiseren probeert men dit te realiseren. Met deze ingrepen hopen organisaties sneller te kunnen inspelen op kansen, sneller te kunnen innoveren en beter te kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen. Het is hierbij van groot belang om je af te vragen welke contacten een verkoopkans bieden en welke contacten juist bijdragen aan een goede klantbeleving, en hierdoor waarde toevoegen aan je bedrijf (Brouwer, 2018).

Ondernemingen besteden de laatste jaren steeds meer tijd aan speciaal ontwikkelde, gemakkelijke mobiele websites. Deze dragen bij aan klanttevredenheid, maar zorgen ook voor een afname van het aantal telefoongesprekken. Snelheid, toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid in selfservice worden maatgevende criteria. De ‘verapping’ zet door. Denk aan een zorg-app zoals Health van Apple of Google Fit waar consumenten zelf met medische data rondom de gezondheid aan de slag kunnen en waar steeds meer medische instellingen op aanhaken. Ook in de vastgoedsector en financiële sector komen steeds meer oplossingen waarbij consumenten geheel of grotendeels zelfstandig online een huis kunnen kopen en online een hypotheek kunnen afsluiten (Brouwer, 2018).

Het klantencontact wat voorheen extreem belangrijk was voor de klanttevredenheid verplaatst zich de afgelopen jaren enorm door het gebruik van internet. Je kunt wellicht stellen dat de consument meer vertrouwen heeft gekregen in het internet dan in de verkoper. Toch ziet men ook een terugkeer op het gebied van de ambachtswinkel. Zo zijn volgens het CBS in de afgelopen 10 jaar het aantal kaaswinkels met 27,4 procent gestegen en zijn er momenteel 35 procent meer viswinkels dan in 2007. Het aantal winkels in natuurvoeding en buitenlandse voeding nam toe met ongeveer 18 procent. Die stijging vond vooral de laatste jaren plaats. Sinds 2014 kwamen er per saldo 80 kaaswinkels bij. In Amsterdam was de grootste stijging te zien. Daar zijn momenteel 55 kaasspeciaalzaken. Dit is 80 procent meer dan in 2007 (CBS, 2017) .

Het persoonlijke contact, de kwaliteit en het praatje met de klant zijn zaken die voor consumenten nog altijd van belang zijn (Wit F. d., 2015). Echter is deze focus bij ondernemers de laatste jaren steeds meer komen te vervallen (Overbosch, 2016). Dit kwam mede doordat consumenten geen andere keuzes hadden. Nu het

consumentengedrag een omslag wendt zijn ondernemers steeds meer genoodzaakt mee te gaan met de huidige tijd (Geniuswhale, 2017). Ze moeten opnieuw aandacht schenken aan de bovenstaande aspecten, zodat zij ervoor zorgen dat consumenten hen aanschouwen als 'een warm bad'. Ondernemers moeten zichzelf in staat stellen om dit opnieuw te gaan realiseren, waarbij een combinatie met het gebruik van internet onoverkomelijk lijkt (Hofstede, 2018).

De klant eist een specialist die hem de laatste weetjes over het product kan vertellen waar de klant in geïnteresseerd is. Door het gebruik van internet heeft de klant al het mogelijke vooronderzoek al verricht. Het product is uitgebreid vergeleken. Alle reviews zijn gelezen en zelfs de prijs is al bekend (Salesforce, 2015). Het is alleen nog een kwestie van het product goed bekijken, aanraken, ruiken en voelen. Wanneer de klant ook op dit gebied helemaal achter het product staat kan de koop doorgaan. Vanaf hier begint het voor de ondernemer pas echt. Het balletje ligt nu bij hen. De snelle service en goede aflevering van het product zijn de dingen die het er voor de klant toe doen. Het is een van de redenen waarom de klant nog in de winkel komt, in plaats van het product online te bestellen (Wit d. F., 2015). Hierdoor is vanzelfsprekend dat het voor het bedrijf van groot belang is dat dit proces vlekkeloos gebeurt. Niet alleen voor de tevredenheid van de klant, maar ook voor duurzame klantrelaties en mond tot mondreclame (Wijdeven, 2014). Maar wat nou als de ondernemer hierin verzaakt? Niet doordat het er voor de klant allemaal niet goed uitziet, maar juist achter de schermen, intern.

Uit een gesprek met marketingspecialist (J. Heneman, persoonlijke communicatie, 7 maart 2019) is gebleken dat de afgelopen jaren het internet een belangrijke rol is gaan spelen binnen bedrijven. De focus op de interne communicatie is hierbij komen te vervallen. De externe communicatie kreeg de voorhand. Maar is deze transitie wel altijd goed geweest voor het bedrijf en zijn klanten? Is iedereen hier wel even blij mee? En wie ondervindt de voor- en/of nadelen hiervan?

1.1 Automotive sector

Klanttevredenheid speelt een grote rol binnen vele sectoren, en zo ook binnen de automotive sector (Carter, 2015). Niet alleen doordat de concurrentie moordend is, maar ook door de veelal negatieve verhalen die de ronde doen over autoverkopers. Autoverkopers worden gezien als de minst betrouwbare beroepsgroep. Gemiddeld gezien vindt slechts 16 procent van de Nederlanders autoverkopers betrouwbaar (Retailtrends, 2010). Dit baadt ondernemers in de automotive grote zorgen. Voor hen is het daarom van nog groter belang om kwaliteit te leveren. De klant bereiken is al lang het probleem niet meer, maar het behouden en onderhouden van klantrelaties is nog steeds een issue (Selles, 2019).

Het proces loopt veelal spaak bij de aflevering van een auto. Nog voordat de auto in handen is van zijn nieuwe eigenaar, is er al het een en ander misgegaan (Paul, 2015). Het valt hierbij op dat dit onder andere tot stand komt doordat personeel tegen forse problemen aanloopt omtrent de interne communicatie binnen het bedrijf (Supportmarketing, 2018). Doordat autobedrijven continu dienen te schakelen tussen de afdeling verkoop, administratie en werkplaats lopen veel zaken vaak langs elkaar heen. Niemand weet wie wat precies doet. De wachttijden voor klanten lopen steeds verder op, welke uiteindelijk een grote invloed hebben op de klanttevredenheid (Reichardt, 2017).

Tot overmaat van ramp kampt het personeel steeds vaker met een enorme werkdruk, dat er mede voor zorgt dat stress op de werkvloer toeneemt (StressCentrum.nl, 2019).

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de gevolgen, van de onzekerheid die ontstaat als gevolg van de gebrekkige interne communicatie, groot en kostbaar zijn. Medewerkers die niet weten wat er van hen wordt verwacht, zeggen 60% vaker dat ze het management wantrouwen. Ook voelt 50% zich vaker gefrustreerd en heeft 45% minder controle over de manier waarop ze hun werk moeten verrichten. Daarnaast voelt 25% zich minder productief en is 33% meer geneigd ander werk te zoeken. De gevolgen van de slechte communicatie zijn behoorlijk groot (MTRendement, 2013).

1.2 Communicatieproces

Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met als opzet organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken (Reijnders, Basisboek Interne Communicatie: Aanpak En Achtergronden, 2002) . Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen (Narula, Communication Models , 2006). Dit proces is duidelijk weergegeven in het communicatiemodel van Berlo. Ook wel het ZBMO-model genoemd, welke terug te vinden is in bijlage A.

Het communicatiemodel van Berlo komt vrijwel overeen met het communicatiemodel van Shannon & Weaver. Bij Shannon & Weaver heeft het communicatiemodel betrekking op een originele informatiebron, welke een bericht verzendt naar een zender, die vervolgens een signaal naar een kanaal verzendt. Dit proces is lineair, in tegenstelling tot het communicatiemodel van Berlo. Hierbij heeft een informatiebron communicatieve vaardigheden, attitudes, kennis en een bepaalde culturele achtergrond die de boodschap beïnvloeden. Naast Berlo en Shannon & Weaver heeft Lasswell ook een communicatiemodel ontworpen. Dit model beschrijft het communicatieproces globaal en is door de jaren heen op veel opzichten achterhaald (Vries, Schellens, & Klaassen, Communicatiekundig ontwerpen, 2006).

Wanneer men in staat is het communicatiemodel van Berlo goed te begrijpen kan men deze onder andere toepassen tijdens conversaties binnen autobedrijven. Hierbij kan men kijken naar de positieve aspecten die ontstaan gedurende deze conversaties. Ook kan er gelijker tijd gekeken worden naar de gebreken die ontstaan tijdens deze conversaties. Wanneer de positieve kanten en de gebreken aan het licht zijn gekomen kan er gestuurd worden in de processen. Hierdoor zal uiteindelijk efficiënter onderling gecommuniceerd kunnen worden. Dat zal ervoor zorgen dat gesprekken beter zullen worden gevoerd en daardoor beter begrepen worden, waardoor minder zaken langs elkaar heen zullen lopen.

5 typologieën van Mintzberg

Naast de verschillende soorten communicatie zegt de aard van de organisatie veel over de wijze van interne communicatie, aldus Mintzberg. Om de interne communicatie van een bedrijf goed in beeld te brengen is het volgens Mintzberg van belang om een keuze te maken uit 1 van de 5 typologieën die hij heeft opgesteld (Mintzberg, 1978). Iedere typologie van Mintzberg heeft zijn eigen communicatieve kenmerken. Wanneer de typologie van een organisatie bepaald is kunnen er aannames worden gedaan over het karakter. De vijf typologieën van Mintzberg zijn als volgt:

1. Machineorganisatie
2. Professionele organisatie
3. Divisieorganisatie
4. Ondernemersorganisatie
5. Innovatieve organisatie

Voor autobedrijven komt de ondernemersstrategie het meeste in aanmerking. Dat blijkt ook wanneer de communicatiekenmerken van deze typologie naar voren komen. Zo zijn de communicatiekenmerken van een ondernemersorganisatie bijvoorbeeld sterk informeel. Het gesprek met de baas is traditioneel: qua vorm tweezijdig maar in praktijk meestal eenrichtingsverkeer van baas naar medewerker. De communicatie over het dagelijks werk is informeel en mondeling, maar ook echt interactief. Communicatie in termen van invloed komt hierin weinig voor. De baas is gewoon de baas.

Deze organisatievorm kenmerkt zich door een platte organisatiestructuur. Binnen de organisatie zijn weinig tot geen managers te vinden. Er is weinig structuur en er zijn weinig gestandaardiseerde systemen in gebruik. Het voordeel hiervan is wel dat de organisatie flexibel kan werken. Binnen deze organisatievorm heeft de baas een sterke controle over zijn werknemers. De organisatie is heel 'lean' en kan snel schakelen door de hoge mate van flexibiliteit, dat weer kan leiden tot een hoge mate van succes. Echter kan naar mate de organisatie groeit, het model gebreken gaan vertonen: de organisatie is sterk afhankelijk van één of enkele individuen en als het hen te veel wordt, of ze besluiten ander werk te zoeken, dan loopt de organisatie gevaar.

Uit eerdere onderzoeken is dan ook gebleken dat interne communicatie de onderlinge sfeer binnen het bedrijf met betrekking tot personeel beïnvloedt, dit kan zowel positief als negatief zijn (2peak, 2017). Iedere organisatie streeft naar goed presterende werknemers die toegewijd zijn aan hun werk. Een goede samenwerking is hierbij van groot belang. Echter is het onvermijdelijk dat er geen conflicten voorkomen op de werkvloer. Zo kan er sprake zijn van misverstanden, slechte samenwerking, pesten of ander ongewenst gedrag. Dat conflicten slecht zijn voor een organisatie blijkt wel uit de kosten die het daaruit voortvloeiende ziekteverzuim met zich meebrengt. Uit cijfers van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek blijkt dat conflicten op het werk zorgen voor 15,3% van de kosten voor ziekteverzuim waar een organisatie invloed op heeft (TNO, 2016). De huidige toename van globalisatie, het gebruik van internet als communicatiemiddel en werken in teamverband doen de conflicten alleen nog maar toenemen en intensiveren (Dreu&Gelfand, 2008). Een grote uitdaging in het werkende leven is dan ook hoe men er enerzijds voor zorgt dat men goede sociale relaties met collega's kan onderhouden en anderzijds op een constructieve manier met conflicten om kan gaan.

Het is mogelijk om de negatieve werksfeer binnen autobedrijven te observeren met behulp van een bijpassende theorie. Deze theorie, zie bijlage B, heet ook wel de Roos van Leary. De Roos van Leary is ooit bedacht door de Amerikaanse psycholoog Timothy Leary, als een theorie die helpt begrijpen hoe automatische reacties werken en hoe men negatieve communicatiepatronen kan doorbreken. Hierdoor kan men elkaar beter leren begrijpen en op het gedrag van een ander inspelen. Wanneer men inzicht heeft verkregen in elkaars gedrag en zich hierdoor onderling aanpast, elkaar probeert te begrijpen, begrip en respect naar elkaar toont, dan kan dit zorgdragen aan het vergroten van de onderlinge acceptatie. Wanneer alle neuzen dezelfde kant op staan, dan straalt dit uit naar de klanten en beïnvloedt dat wellicht de klanttevredenheid.

1.3 Klanttevredenheid

De klanttevredenheid kan men beïnvloeden door het verkorten van wachttijden. Onderzoek toont aan dat een verkoper 5 minuten en 54 seconden de tijd heeft. Moet een klant langer wachten in de winkel, dan laat de klant zijn mandje staan en loopt de deur uit. De klant verlaat niet alleen de winkel, er is ook nog eens goede kans dat je hem of haar niet meer terugziet. Maar liefst 56% van de consumenten zegt waarschijnlijk niet meer terug te keren, hierbij zijn mannen consequenter dan vrouwen (Omnico, 2013). Dit is toepasselijk binnen autobedrijven, waarbij blijkt dat mannen sneller een auto kopen dan vrouwen (Blue Book, Used Car Guide, 1998-2012).

Meerdere onderzoekers hebben zich de afgelopen jaren beziggehouden met het onderzoeken van de klanttevredenheid van klanten. Iedere onderzoeker heeft zo zijn eigen visie over klanttevredenheid uitgedrukt in definities. Zo heeft Kotler in 2009 nog onderzoek gedaan waardoor hij klanttevredenheid als volgt definieert; "Klanttevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van een klant. Als de prestaties van het product niet aan de verwachtingen voldoen, is de koper ontevreden. Als de prestaties wel aan de verwachtingen voldoen, of die overtreffen, is de afnemer tevreden of zelfs opgetogen". Hij zegt hierover ook: "Klanten koesteren verwachtingen ten aanzien van de waarde en handelen hiernaar. Zij vergelijken de werkelijke waarde die zij bij de consumptie van het product krijgen met de waarde die zij verwachten; hun conclusie beïnvloedt hun tevredenheid en herhalingsaankoop" (Kotler, Principes van marketing, 2009).

Ook Thomassen heeft onderzoek verricht naar klanttevredenheid. Volgens hem is "Klanttevredenheid de beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van het verwachte en het ervaren niveau. Hierbij bestaat er binnen het verwachtingsniveau een verschil tussen het gewenste en het acceptabele niveau" (Thomassen, Waardering Door Klanten, 2003).

Om de klanttevredenheid te kunnen beoordelen is het eerst van belang te kijken naar de mate van kwaliteit die geleverd wordt. Dit doordat de klant de geleverde dienst beoordeelt en vergelijkt vanuit zijn verwachting. Het verschil, meestal het tekort, is in zijn ogen een gebrek aan kwaliteit. Vanuit dit verschil ontstaat de klanttevredenheid. Kwaliteit is dus eigenlijk het verschil tussen de verwachting en ervaring van de klant. De ervaring komt tot stand door de interactie tussen het bedrijf en de klant. De klant speelt hierbij zelf een grote rol. De ervaring is nooit gelijk aan een eerder of later bezoek van dezelfde klant. Dat komt doordat de omstandigheden nooit exact hetzelfde zijn. Naast de ervaring wordt

de verwachting van de klant bij ieder bezoek opnieuw gevormd (Vlierd, 2017). Hierop hebben vier factoren invloed:

- Eigen ervaring: wanneer de klant voor de eerste keer bij je op bezoek komt ervaren zij de entree anders dan wanneer de klant al bekend is met het bedrijf. Ook de trouwe klant die regelmatig weer op bezoek komt bouwt aan haar ervaringen. Deze ervaringen zijn keer op keer anders en stelt de klant hierdoor bij elk bezoek bij.
- Persoonlijke behoefte en voorkeur: iedere klant is anders en iedere klant komt om haar eigen wensen en behoeftes te bevredigen. De klant eist de laatste jaren steeds meer een advies op maat.
- Ervaring van anderen: ook de ervaring van andere klanten zijn sterk van invloed op de klanttevredenheid van de klant. Onderling vertellen klanten elkaar graag over de successen en de fouten van dienstverleners. Internet en social media hebben hierop een grote invloed. De beschikking over de informatie is groter dan ooit waardoor lief en leed gemakkelijk met elkaar gedeeld worden.
- Reclame en voorlichting: voor klanten draagt de verzorging van de website, naamvoering, brochure, visitekaartje, telefoon beantwoording, en de entree allemaal bij aan de verwachting. Wanneer de website strak en modern is vormgegeven dan verwacht de klant ook iets dergelijks in het bedrijf aan te treffen.

Bij het laatste punt kan een bedrijf zelf bijdragen aan een positieve ervaring van klanten. Het is dan ook van belang dat het bedrijf in lijn ligt met wat het naar de buitenwereld uit straalt. Maar wat nou als het juist hier bij het bedrijf fout gaat. Men kan dan concluderen dat er een enige mate van structuur ontbreekt binnen de bedrijfsvoering (Wolfshaar, 2012).

Het ontbreken van deze structuur resulteert onder andere in het uitvoeren van dubbel werk (EMEA, 2018). Ook het met enige regelmaat kwijtraken van een enorme hoeveelheid aan spullen zijn standaard problemen. De klant is hierdoor genoodzaakt langer op zijn product te wachten. Vooral bij autobedrijven lopen de kosten hierdoor snel op. Dat terwijl juist nu de marges zo laag zijn en iedere euro telt (Ten Katen, 2016). Ook de doorstroomsnelheid van auto's binnen het bedrijf heeft te lijden onder het ontbreken van structuur. Dit leidt tot grote frustratie voor de afdeling verkoop, werkplaats en wellicht de klant.

Voor alsnog blijkt dat de invloed tussen interne communicatie en de klanttevredenheid nog onbekend is (Redactie ManagementSite, 2009). Voor ondernemers is dit van belang, zodat hij kan inschatten wat het kost wanneer de interne communicatie niet goed verloopt of wat het hem oplevert als de interne communicatie juist wel goed verloopt ten opzichte van de klanttevredenheid. Ook de rang van klanttevredenheid is voor ondernemers en de klant van belang. Het bevredigen van de behoefte van de klant staat voor iedere ondernemer centraal. Hierdoor zijn onderstaande hoofd- en deelvragen tot stand gekomen.

1.4 Hoofd- en deelvragen

Doordat de invloed tussen interne communicatie en de klanttevredenheid binnen het universele autobedrijf nog onbekend is, kan de onderzoeker niet direct antwoord geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Hierdoor is het van belang onderzoek te verrichten naar het verband tussen de interne communicatie en de klanttevredenheid binnen universele autobedrijven. Hierbij zal de onderzoeker kijken naar het verloop van de communicatie momenteel en de positieve en negatieve effecten omtrent de interne communicatie.

Hoofdvraag

Wat is de invloed van interne communicatie binnen universele autobedrijven op de klanttevredenheid?

Met het beantwoorden van deze onderzoeksvraag wil de onderzoeker de zorgen omtrent dit onderwerp bij medewerkers van autobedrijven en de eigenaar wegnemen. Door met behulp van interne communicatie de onderlinge sfeer te verbeteren zal het werken aangenamer worden. Het doel van dit onderzoek is dan ook om antwoord te verkrijgen op de vraag of er een verband ligt tussen de interne communicatie en de klanttevredenheid en wat hiervoor eventuele oorzaken kunnen zijn.

De hoofdvraag zal beantwoord worden met de volgende deelvragen:

- **Deelvraag 1:** *‘Wat is het belang van interne communicatie?’* Het beantwoorden van deze deelvraag zal inzichten geven in het belang van de interne communicatie binnen universele autobedrijven. Dit is voor het onderzoek noodzakelijk om te achterhalen zodat er zicht verkregen wordt of het van noodzakelijk is om de interne communicatie op orde te hebben.
- **Deelvraag 2:** *‘Wat zijn de effecten van de communicatie op de klant?’* Door de positieve en negatieve effecten van communicatie op de klanttevredenheid in beeld te brengen creëert men meer duidelijkheid over de gedachten en aannames van de klant.
- **Deelvraag 3:** *‘Wat zijn de gevolgen van de communicatie?’* De gevolgen van communicatie zijn voor dit onderzoek van belang om zodoende te achterhalen wat de invloed is van interne communicatie op de klanttevredenheid.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 van deze scriptie staat de inleiding centraal. Hierin wordt duidelijk beschreven welke onderwerpen in dit onderzoek aan bod komen en wat de kern is van het onderzoek. Ook de trends en ontwikkelingen binnen dit onderwerp staan hierin toegelicht. Naast de inleiding zal in hoofdstuk 1.1 duidelijk worden binnen welke sector het onderzoek zal plaatsvinden. Daarnaast is in hoofdstuk 1.2 en 1.3 de bekende informatie over de onderwerpen kort beschreven. In hoofdstuk 1.4 zijn de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek beschreven. Vanuit hier zijn de materialen en methodes die nodig zijn om antwoord te verkrijgen op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek verder toegelicht in hoofdstuk 2. Naast hoofdstuk 2 is in hoofdstuk 2.1 de doelgroepselectie beschreven, zodat duidelijk beschreven staat welke doelgroep geschikt is voor het uitvoeren van het onderzoek. Ook bevat dit onderzoek een bibliografie en een bijlage waarin het ZBMO-model van Berlo en de Roos van Leary zijn toegelicht. Als laatste bevat dit onderzoek in de bijlage de interview vragen die gesteld zullen worden tijdens het verrichten van de interviews voor dit onderzoek.

2. Materiaal en Methode

Om bovenstaande hoofd- en deelvragen zo concreet mogelijk te kunnen beantwoorden is een onderzoek naar de interne communicatie binnen universele autobedrijven noodzakelijk geweest. Doordat de onderzoeker dit onderzoek zo discreet mogelijk heeft uitgevoerd is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Bij een kwalitatief onderzoek richt men zich op de waarnemingen en overtuigingen van mensen. Het heeft inzichten gegeven om bestaande en nieuwe theorieën aan te vullen, te onderbouwen, uit te werken of toe te passen. Hierbij is het van belang geweest om de achterliggende gedachten van mensen naar boven te halen, zodat hierdoor duidelijkheden en nieuwe inzichten verkregen werden waar het bedrijf waar mogelijk op kan schakelen of bijsturen. Ook is het van belang geweest om te weten of er überhaupt effecten door klanten ondervonden werden en hoe groot de invloed van deze effecten op klanttevredenheid was. Door het gebruik van een semigestructureerd interview verwachtte de onderzoeker deze informatie in te winnen. Met behulp hiervan kon de onderzoeker in kaart brengen of het rendabel genoeg is om wijzigingen door te voeren in de interne communicatie.

Doordat het houden van een kwalitatief onderzoek een relatief intensief en tijdrovend project is, wordt deze vaak uitgevoerd met behulp van een steekproef. Om de betrouwbaarheid te waarborgen was het van belang het juiste aantal minimum deelnemers binnen de doelgroep te selecteren. Hierbij werd een steekproef van 15 voldoende geacht (Remmers, 2016).

Om het interview zo open mogelijk te houden werd er gekozen voor een semigestructureerd interview welke terug te vinden is in bijlage C. Dit hield in dat de interviewer beschikte over een vooraf opgesteld algemeen interviewschema met algemeen geformuleerde vragen waarvan kon worden afgeweken. De interviewer had hier bewust voor gekozen om zo de geïnterviewde zijn of haar bevindingen ook aan bod te kunnen laten komen. Ook werd de geïnterviewde op deze manier niet één richting opgeduwd waardoor de sfeer binnen het gesprek opener bleef. Daarnaast kon de interviewer inhaken op interessante onderwerpen of doorvragen wanneer zij de geïnterviewde niet volledig begreep. De reden voor het houden van een semigestructureerd onderzoek was dat op deze manier werd gewaarborgd dat alle nodige vragen/onderwerpen aan bod kwamen, maar door de open structuur van het interview de klant nog steeds de mogelijkheid had om uit te wijden over andere zaken die wellicht ook interessant konden zijn voor het onderzoek.

Daarnaast ging de onderzoeker, om deelvraag 1 van dit onderzoek zo concreet mogelijk te kunnen beantwoorden, in gesprek met vijf verschillende klanten van universele autobedrijven om met deze resultaten een vergelijking te maken. Door de uitkomsten van deze vergelijking op een rij te zetten ontstond een rode draad tussen de uitkomsten. Deze rode draad werd dan ook het uitgangspunt voor het creëren van de meest ideale situatie voor interne communicatie binnen autobedrijven. Vanuit hier werd verder gekeken naar welke manier van interne communicatie voor autobedrijven het meest optimaal is. Ook kon de onderzoeker bekijken waar autobedrijven hen interne communicatie nog konden verbeteren en wat hiervoor nodig was. Dit kon bijdragen aan het onderzoek zodat de onderzoeker met behulp van deze informatie uiteindelijk heeft bepaald of/welke effecten onderhevig zijn aan de klanttevredenheid omtrent de interne communicatie, zodat uiteindelijk de klanttevredenheid gewaarborgd kan worden.

2.1 Methode doelgroepselectie

Doordat onderzocht werd wat de invloed van interne communicatie binnen universele autobedrijven op de klanttevredenheid is, diende er eerst te worden gekeken naar welke doelgroep de onderzoeker moest interviewen om tot een zo betrouwbaar mogelijk resultaat te komen. Doordat het koopgedrag van consumenten sterk wordt beïnvloed door 5 verschillende factoren, waaronder de woonomgeving, is de onderzoeker tot de conclusie gekomen het onderzoek te beperken naar de regio Twente (Hoftijzer&Korte, 2012). Dit mede doordat de cultuur binnen deze regio veelal hetzelfde is, de wijzen van opvoeden niet ver uit elkaar liggen en hierdoor het consumentengedrag niet extreem afwijkt. Dit in tegenstelling tot consumenten elders in het land, wat ervoor zorgt dat het vergelijken van resultaten tussen deze verschillende plaatsen niet reëel is.

Naast de regio diende de onderzoeker ook rekening te houden met wie ze voor dit onderzoek ging interviewen. De interviews die de onderzoeker ging afnemen waren niet leeftijdsgebonden. Dit doordat de aanschaf van een auto voor een gemiddelde koper een op één na grootste aanschaf in het leven is (Voorde, 2004). Om tot een zo discreet mogelijk resultaat te komen selecteerde de onderzoeker haar doelgroep met behulp van de aanschafprijs van auto's. Gemiddeld genomen bedroeg de aanschafprijs van een occasion in 2018 ongeveer 15.426 euro (Automobielmanagement, 2018). Dit werd voor de onderzoeker dan ook een uitgangspunt bij de selectie van haar respondenten. Tevens was deze selectie niet merk gebonden aangezien het onderzoek universele dealers betreft. De respondenten die in aanmerking kwamen voor het onderzoek waren klanten afkomstig uit de regio Twente, die in 2018, een auto hebben gekocht met een gemiddelde aanschafwaarde van ongeveer 15.426 euro bij een universele dealer. De onderzoeker raadpleegde hiervoor verschillende universele autobedrijven, met in achtneming van de hierboven geschreven punten, om over de juiste respondenten te beschikken.

Ook de locatie van het afnemen van een interview was van belang. De interviews werden dan ook gevoerd in een rustige ruimte waar het interview ongestoord gehouden kon worden. De geïnterviewden waren geen bekenden van de onderzoeker. Deze keuze werd gemaakt omdat bekenden zich fundamenteel anders gedragen dan consumenten die onbekend zijn met de onderzoeker.

Naast de methode is het aantal respondenten voor het houden van een interview ook van belang. Doordat in de praktijk veelal uitwijst dat men na acht gesprekken weinig verrassende aspecten meer hoort is het voeren van grote steekproeven bij een kwalitatief onderzoek een uitzondering. De reacties beginnen zich te herhalen, er treedt 'verzadiging' op in de antwoorden die men hoort. In 4-8 gesprekken komt 80% van de informatie binnen. Marktonderzoekbureaus nemen doorgaans ruimere marges om zekerder te zijn (Topscriptie, 2019). Dit is dan ook de reden dat de onderzoeker een steekproef van 15 respondenten aan heeft genomen om een zo breed mogelijk kader vast te pakken.

2.2 Methode van data-analyse

Voordat de interviews van start gingen werd aan de geïnterviewde vooraf toestemming gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Voor het onderzoek is het van belang de interviews op te nemen zodat deze daarna uitgeschreven konden worden. Wanneer alle interviews zijn afgenomen diende de verzamelde data correct verwerkt en geanalyseerd te worden. Dit werd verricht met behulp van een checklist die een overzicht

van de gespreksonderwerpen bevatte. Hierdoor kon de checklist als raamwerkstructuur gebruikt worden voor het analyseren van het rapport. Het was van belang de interviews te transcriberen, zodat deze handvatten konden bieden om reacties niet per respons, maar per checklist onderwerp uit te werken. Hierdoor konden uitspraken die veel waarde bevatten worden opgespoord en gecodeerd.

Als volgt diende de onderzoeker opmerkelijke opmerkingen te arceren, zodat een concreet antwoord zich liet vertalen naar een hoger niveau, waardoor deze als code en eventueel andere inzichten in een kantlijn konden dienen. Door deze methode bij alle interviews toe te passen ontstond er een patroon waarin de belangrijkste aspecten van de consument naar voren kwamen. Dit patroon bood hulp om diverse inzichten met betrekking tot het interview te creëren. De kern van alle antwoorden werden zichtbaar en konden beschreven worden, waardoor de resultaten in een conclusie en aanbeveling werden uitgeschreven (Dingemansen, 2014).

3. Resultaten

Deelvraag 1: Wat is het belang van interne communicatie?

Binnen de bedrijfsvoering is communicatie een belangrijke factor. Interne communicatie zorgt ervoor dat managers en medewerkers elkaar begrijpen. Werknemers hebben een gezamenlijke doelgerichte communicatieve aanpak nodig. Deze aanpak is van belang voor het optimaal afstemmen van activiteiten. Daarnaast is interne communicatie van belang voor het bijdragen aan een goede betrokkenheid en motivatie van mensen.

In het huidige digitale tijdperk is het voor bedrijven makkelijker geworden om de interne communicatie te verbeteren. Denk hierbij aan intranet, e-mail, nieuwsbrieven, sociale netwerken of Messenger services. Het zijn allemaal middelen om iedereen op de hoogte te houden van wat er gaande is op de afdeling.

De onderstaande stellingen tonen het grote belang aan van goede interne communicatie:

1. Goede interne communicatie motiveert medewerkers

Gebrek aan goed communicatie kan funest zijn voor een bedrijf. Mits de interne communicatie goed wordt uitgevoerd kan de communicatie bijdragen aan een verhoogde productiviteit en dito resultaten. Dat komt doordat bij een dergelijk scenario het gehele personeel goed geïnformeerd, getraind en gemotiveerd is.

De functionaliteit van werknemers wordt verbeterd wanneer zij betrokken worden. Dit komt doordat werknemers zich hierdoor meer gewaardeerd voelen en merken dat ze er toe doen. Daarnaast is het algemeen bekend dat de loyaliteit van werknemers ten aanzien van het bedrijf wordt versterkt wanneer de werknemer wordt betrokken bij besluitvorming. Door effectieve communicatie weten werknemers wat hen te doen staat om vastgestelde doelen te behalen. En ze leren hoe zij beter prestaties kunnen leveren binnen hun eigen functie.

2. Goede interne communicatie levert een bron van informatie

Binnen een organisatie is het van uiterst belang op het juiste moment van de juiste persoon informatie te verkrijgen. Om een bedrijf te laten innoveren en groeien, is een dagelijkse uitwisseling van ideeën nodig. Door deze uitwisselingen komen verschillende visies en inactieven vanuit management en medewerkers naar voren. De juiste interne communicatie kan de uitwisseling tussen bedrijfsafdelingen en medewerkers ondersteunen.

3. Goede interne communicatie leidt tot een voortreffelijke klantervaring

Niets is frustrerender dan een servicemedewerker die geen antwoorden kan geven op je vragen omdat ze zelf het antwoord niet weten. Of wanneer je zoekt naar informatie op een bedrijfswebsite en de gewenste informatie is nergens te vinden. Deze gevolgen zijn afkomstig uit een zwakke interne communicatie. Door ofwel medewerkers die niet geïnformeerd zijn door hun leidinggevenden, of er is geen adequate verspreiding van informatie binnen het bedrijf. (Essen, 2020)

Kortom, goede interne communicatie is van belang om de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Om een veilige sfeer te creëren waarin de collega's met elkaar in gesprek durven. Het draagt bij aan betrokken werknemers onderling en aan de organisatie. Creëert

duidelijkheid over strategie, doelen, verantwoordelijkheden en taken, waaruit uiteindelijk een effectievere en efficiëntere samenwerking voort komt.

Om de interne communicatie te verbeteren is het raadzaam om een intern communicatieplan op te stellen. Hierbij is het van belang dat de volgende vragen aan bod komen:

- Welke rol speelt communicatie in het bedrijf?
- Hoe is de huidige communicatie ingericht?
- Hoe verloopt het?
- Waar is verbetering nodig of mogelijk?

Daarnaast is het van belang om feedback te vragen. Dit omdat communicatie altijd via een tweerichtingsverkeer werkt.

Met behulp van het interne communicatie plan kan duidelijkheid gecreëerd worden onder de werknemers.

Tevens is het voor een goede interne communicatie van belang om iedereen met elkaar in contact te brengen, zodat kennis onderling kan worden overgebracht zoals de zeven tips om klanttevredenheid te verhogen in bijlage 0 aangeven. Dit is ook van belang als medewerkers niet aan hetzelfde project werken. Hierdoor leren medewerkers elkaar kennen en weten ze onderling welke functies zij uitoefenen. Waardoor ze elkaar gemakkelijker kunnen vinden en het communiceren vlotter zal verlopen (Activaa, 2021).

Om een goede communicatie te verkrijgen is het van belang je aan bepaalde punten te houden (Siereveld, 2021). De volgende zaken zijn daarin het meest van belang:

1. Luister naar elkaar: goed luisteren is niet altijd gemakkelijk maar wel erg belangrijk. Hierbij is het belangrijk elkaar niet te onderbreken en tijdens het gesprek oogcontact met elkaar te hebben. Goed luisteren zorgt er voor dat en ander zich gewaardeerd voelt.
2. Communiceer concreet: zorg dat de kern van je boodschap snel duidelijk wordt. Lange verhalen zorgen voor irritaties en onduidelijkheden. Het maakt het makkelijker om vooraf goed na te denken welke boodschap je wilt verspreiden.
3. Durf feedback te geven: feedback gaat over het teruggeven van onze waarneming over het gedrag van de ander. Hiermee maken we, diegene om wie het gaat, bewust en kan hij of zij – indien gewenst – nieuw gedrag aanleren. Wees dus niet bang om collega's rechtstreeks feedback te geven. Maar doe dit wel op een respectvolle manier. Op deze manier wordt de band met collega versterkt en zorgt het voor betere communicatie
4. Sta open voor nieuwe ontwikkelingen: Sta open voor nieuwe inactieven en vat deze positief op.
5. Vergader efficiënt: interactie, inhoud en procedure zijn van belang tijdens vergaderingen. Probeer tijdens het vergaderen niet af te wijken van agendapunten. Daarnaast is het van belang dat iedereen open en eerlijk is.
6. Monoloog: praat niet te lang achter elkaar en geef een ander ook de ruimte om iets te zeggen.
7. Let op houding en lichaamstaal: de non-verbale communicatie is zeker van belang tijdens ene gesprek. Een open houding brengt dichterbij dan een gesloten houding, zoals

armen over elkaar. Dit schept afstand. Als de ander een gesloten houding aanneemt kun je hier in de meeste gevallen dan ook uit afleiden dat je benadering waarschijnlijk te aanvallend is of dat het voor de ander erg persoonlijk is. Daardoor staat de ander al niet meer open voor je mening of suggestie. Probeer dan eerst de sfeer weer rustig te krijgen en de houding van de ander weer open te maken voor je verder gaat.

8. Aandacht: communiceren is meer dan alleen maar praten en luisteren. Luisteren doe je met heel je lichaam. Hang niet in de stoel, maar buig je lichaam naar de spreker toe. Maak oogcontact en zorg voor een niet-afleidende omgeving. Effectieve aandacht tijdens een gesprek kan menselijke relaties enorm veel goed doen, want het laat de ander zien dat je in hem of haar geïnteresseerd bent.

Deelvraag 2: Wat zijn de effecten van de communicatie op de klant?

De uit de interviews verkregen resultaten, zie bijlage N, met betrekking tot de koopervaring van de klant, bieden inzichten in zichtbare effecten uit de communicatie. In tabel 1 zijn deze effecten weergegeven.

Tabel 1, effecten van communicatie op de klant

<i>Categorie</i>	<i>Positieve effecten</i>	<i>Negatieve effecten</i>
<i>Verwachting</i>	De auto is zoals omschreven. Geen verborgen gebreken. (Eerlijk)	Niet alles is verteld over de auto.
<i>Begrip door verkoper</i>	Klant voelt zich WEL begrepen door het personeel.	Klant voelt zich NIET begrepen door het personeel.
<i>Betrouwbaar</i>	Afspraken zijn door verkoper WEL nagekomen.	Beloftes/afspraken worden NIET na gekomen.
<i>Afhandeling verkoop-proces</i>	Er wordt aan je gedacht en met je mee gedacht.	Dingen worden vergeten.
<i>Verloop van verkoop</i>	Van begin tot einde van koop begeleid door de verkoper.	Geen goede begeleiding en structuur
<i>Knelpunt</i>	-	Na aanbetalng verloopt het verkoopproces niet meer soepel.
<i>Knelpunt</i>	-	Gezeur door personeel over en weer, touwtrekkerij.
<i>Ervaring met verkoper</i>	Verkoper biedt een luisterend oor.	Verkoper is slecht bereikbaar.

De tevredenheid van klanten wisselt erg per universeel autobedrijf. Dit komt mede doordat de autobedrijven niet werken volgens dezelfde werkwijze. Over het algemeen zijn er meer negatieve effecten waargenomen.

Zo hecht de klant veel waarde aan de betrouwbaarheid en begrip van de verkoper. Het wordt als erg prettig ervaren als de verkoper aan de klant denkt en met de klant meedenkt, in de afhandeling van het verkoopproces. Dit werd gemerkt doordat er geen dingen werden vergeten. Echter bleek dit niet altijd het geval. Zo gaf respondent 2 aan dat er wel zaken werden vergeten omdat er niet werd meegedacht. De respondent ervaarde de verkoop als 'één groot zootje bij elkaar'.

Ook de verwachting van de klant speelt hierin parten. De ene klant heeft een andere verwachting bij de koop, verkoper en de auto, dan de andere klant. Eerlijkheid speelt hierin een belangrijke rol. Zo geeft een van de respondenten aan de koop als positief te hebben ervaren doordat: 'ze mij eerlijk hebben behandeld en de auto gewoon is wat ik verwachtte.' Evenals een andere respondent waarbij de verkoper eerlijk is geweest, en heeft aangegeven: 'Wat er aan kapot was heeft de verkoper mij eerlijk en netjes uitgelegd.' Dit in tegenstelling tot respondent 2, die een negatieve ervaring heeft ondervonden. Deze respondent geeft aan: "Ik ben niet tevreden en zou het niemand aanraden om hier een auto te kopen."

Daarnaast gaf het merendeel van de klanten aan dat zij de koop als onprettig hebben ervaren. Dit gevoel trad vooral op na de aanbetaling. Dit werd gemerkt doordat vanaf dat moment de verkoop minder soepel verliep. Zo gaf respondent 5 aan dat na de aanbetaling: 'Bleek dat ze mijn auto vergeten waren'. Het vertrouwen in de verkoper speelt vanaf dat moment een belangrijke rol.

Deelvraag 3: Wat zijn de gevolgen van de communicatie?

De positieve of negatieve gevolgen die zich voor doen bij een goede of een slechte interne communicatie richting de klant, welke voortkomen uit de ervaringen van de respondenten, zijn hieronder in de tabel 2 weergegeven.

Tabel 2, gevolgen van communicatie

Categorie	Positieve gevolgen	Negatieve gevolgen
<i>Verwachting</i>	Duidelijkheid en eerlijkheid geven een goed gevoel	Een tweede koop blijft uit en het bedrijf wordt niet aanbevolen.
<i>Begrip door verkoper</i>	Vertrouwen werd positief beïnvloed	Vertrouwen werd negatief beïnvloed
<i>Betrouwbaar</i>	Alles verliep naar wens. En de klant voelde zich goed behandeld	Auto's en afspraken werden vergeten. De klant voelde zich slecht behandeld
<i>Vertrouwen</i>	Klant overweeg tweede koop te doen	Klant komt nooit meer terug
<i>Ervaring met verkoper</i>	Een positieve ervaring draagt bij aan een positieve beïnvloeding van het vertrouwen	Een negatieve ervaring draagt bij aan een negatieve beïnvloeding van het vertrouwen.
<i>Eerlijkheid</i>	Klant voelt zich serieus genomen	Klant voelt zich niet serieus genomen
<i>Verloop van verkoop</i>	Gestructureerd Alles verloopt naar wens	Ongestructureerd 'één groot zootje bij elkaar'
<i>Beloftes</i>	Het nakomen van de belofte beïnvloed het vertrouwen waardoor de klant een tweede koop overweegt.	Het niet nakomen van de belofte beschadigd het vertrouwen. Waardoor de klant nooit meer terug komt.

De gevolgen die zich voordoen tijdens het verkoopproces verschillen erg per universeel autobedrijf. De meeste klanten verwachten tijdens het verkoopproces begrip, steun en eerlijkheid waardoor de klant vertrouwen krijgt.

Uit de interviews is gebleken dat begrip voor de klant erg van belang is. Zo heeft respondent 2 tijdens de verkoop het gevoel gehad dat het personeel de respondent totaal niet begreep. Hierdoor heeft de respondent een negatieve ervaring opgedaan en ervaart

de koop dan ook als niet prettig. Met als gevolg dat de respondent aan geeft het 'niemand aan te raden om hier een auto te kopen'. Dit kan voor het autobedrijf een negatief gevolg hebben.

Daarnaast geven de respondenten aan het prettig te vinden, tijdens het verkoopproces, dat de verkoper eerlijk is. Zo heeft respondent 1, een positieve ervaring ondervonden doordat de verkoper tijdens het verkoopproces netjes en eerlijk heeft medegedeeld 'dat de auto niet helemaal 110 procent was'. De respondent geeft hierdoor aan zeer tevreden te zijn met de situatie en een mooie auto te hebben gekocht. Met als gevolg dat hij zijn aankoopervaring een 9 heeft gegeven.

Tevens is vertrouwen voor de klant enorm van belang. Het vertrouwen bij de klant kan door de verkoper worden gewekt door gemaakte afspraken na te komen. De respondenten geven aan dat hen vertrouwen beschaamd wordt wanneer beloftes niet worden na gekomen. Zo geeft een respondent duidelijk aan ontevreden te zijn wanneer: "mijn dingen zijn beloofd en die niet na worden gekomen." Respondent 5 kon dit beamen. Doordat het personeel binnen het bedrijf niet de fout erkende en zijn beloftes niet na kwam. Deze respondent gaf aan dat: "De verkoper vertelde dat het aan de werkplaats lag dat zij mijn auto vergeten waren terwijl de werkplaats precies andersom beweerde." Met als gevolg dat de klant het gevoel had 'er niet meer toe te doen'. Waardoor hij de verkoop als "één groot zootje bij elkaar" ervaren heeft.

Ook dit komt overeen met de ervaring van een andere respondent. De respondent geeft aan dat hij de klantervaring heeft beoordeeld met een klanttevredenheidsscore van 5,5 doordat de respondent, na zijn aankoopervaring, helemaal geen lol meer had om in de auto te rijden. "Ik keek er eerst gewoon tegen op."

De respondent gaf aan dat, deze klanttevredenheidsscore werd veroorzaakt doordat, tijdens de aanschaf enkele dingen niet liepen zoals door de respondent verwacht.

Een andere respondent geeft aan dat doordat de gemaakte afspraken niet zijn nagekomen de respondent na het ophalen van de auto: 'ook nog weer terug kon' omdat de verkoper: 'beloofd had, te maken wat kapot was'. Met als gevolg dat klanten zich gaan irriteren en zoals respondent 3 aangaf het gevoel te krijgen: 'Dat ik niet meer bestond'. Hierdoor ervaart de klant de koop als onprettig en zal deze ervaring de klant ervan weerhouden een tweede koop te overwegen bij het bedrijf.

4. Discussie

Het doel van het onderzoek is erachter komen of er een verband ligt tussen de interne communicatie en de klanttevredenheid en wat hier eventuele oorzaken van zijn.

Voor het onderzoek zijn verschillende klanten van verschillende universele autobedrijven geïnterviewd. Hierin is geconcentreerd op klanten die een aankoop hebben gedaan binnen de regio Twente, in 2018, waarbij de gemiddelde aanschaf prijs boven de 15.426 euro ligt.

Om de interviews zo open mogelijk te houden is er gekozen voor een semigestructureerd onderzoek. Door de interviews te coderen en transcriberen is bruikbare informatie vrij gekomen dat relevant is voor het beantwoorden van de deelvragen. Met de antwoorden van de deelvragen kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag:

Wat is de invloed van interne communicatie binnen universele autobedrijven op de klanttevredenheid?

Het beantwoorden van deze vraag heeft als doel, het ontzorgen van medewerkers en eigenaren van autobedrijven, met betrekking tot de interne communicatie en de klanttevredenheid. Zodat met behulp van deze informatie de interne communicatie en de onderlinge sfeer verbeterd kan worden waardoor het werken aangenamer wordt en de onderlinge sfeer verbeterd.

4.1 Wat is het belang van interne communicatie?

Met behulp van een goede interne communicatie zorgt men er voor dat managers en medewerkers elkaar goed begrijpen. Daarnaast zorgt een goede interne communicatie voor een goede motivatie en meer betrokkenheid. Ook draagt een goede interne communicatie bij aan een bron van bruikbare informatie van je personeel en een voortreffelijke klantervaring.

Om een goede communicatie te verkrijgen is het van belang om eerst een intern communicatie plan op te stellen waaruit zichtbaar wordt welke rol communicatie speelt binnen het bedrijf, hoe het momenteel verloopt en waar eventuele verbeteringen nodig zijn.

Daarnaast zijn er een aantal tips, zie deelvraag 1, hoofdstuk 3 resultaten, die bijdragen aan het verkrijgen van een goede communicatie. De drie belangrijkste tips hieruit zijn,

1. Goed luisteren: dit doet men door elkaar niet te onderbreken tijdens het gesprek en oogcontact met elkaar te hebben.
2. Sta open voor nieuwe ontwikkelingen: vat nieuwe inactieven positief op.
3. Let op houding en lichaamstaal: de houding van iemand tijdens een gesprek zegt veel over de intentie van de woorden.

De resultaten die antwoord geven op deelvraag 1 zijn afkomstig van een bron. Voor de relevantie van dit antwoord kan men afvragen of de resultaten uit één relevant artikel voldoende zijn om antwoord te geven op deze deelvraag. Wel is het gebruikte artikel uit recent onderzoek wat ervoor zorgt dat de informatie niet achterhaald is.

Tevens zou men zich kunnen afvragen of de tips, uit het hoofdstuk resultaten, ook kunnen aanslaan als alleen de zender of alleen de ontvanger hiervan op de hoogte is.

Uit het literatuur onderzoek, dat terug te vinden is in hoofdstuk 1, is eerder al gebleken dat de gevolgen van gebrekkige communicatie groot en kostbaar zijn. Mede doordat er een verschuiving plaats in het klantencontact is de focus bij ondernemers de laatste jaren steeds meer komen te vervallen.

Het klantencontact dat voorheen extreem belangrijk was voor de klanttevredenheid verplaatst zich de afgelopen jaren enorm door het gebruik van internet. De snelle service en goede aflevering van het product zijn de dingen die het er voor de klant toe doen. Het is een van de redenen waarom de klant nog in de winkel komt, in plaats van het product online te bestellen. Hierdoor is vanzelfsprekend dat het voor het bedrijf van groot belang is dat dit proces vlekkeloos gebeurt. Niet alleen voor de tevredenheid van de klant, maar ook voor duurzame klantrelaties en mond tot mond reclame. Zoals het in hoofdstuk 1 terug te vinden is, kan goede interne communicatie hier aan bijdragen.

Daarnaast is in hoofdstuk 1 al eerder aangegeven dat, communicatie een proces is van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen, die deel uitmaken van dezelfde organisatie. Deze communicatie kan, zoals Shannon & Weaver al aangaven, door informatiebronnen, communicatieve vaardigheden, attitudes, kennis en een bepaalde culturele achtergrond worden beïnvloed.

Voor de doelgroep is een goede interne communicatie van belang om elkaar beter te begrijpen. Daarnaast draagt een goed interne communicatie bij aan een positieve motivatie van medewerkers waardoor zij zich meer betrokken zullen voelen en een bron van informatie zullen leveren. Deze betrokkenheid en motivatie zullen vruchten afwerpen naar de klant die een positieve klantervaring zal ondervinden.

4.2 Wat zijn de effecten van de communicatie op de klant?

Uit het onderzoek is gebleken dat er meerdere effecten van de communicatie op de klant plaatsvinden. Wel verschillen deze effecten sterk per universeel autobedrijf. Echter zijn er meer negatieve effecten ondervonden dan positieve.

Uit de resultaten is gebleken dat de betrouwbaarheid en het begrip van de verkoper een positief effect uitoefent op de klant. Daarnaast ervaren klanten het als positief effect wanneer zij het idee hebben dat de verkoper met hen meedenkt. Eerlijkheid van de verkoper staat hierbij centraal. Wanneer hier volgens de klant niet aan voldaan wordt, vindt er al snel een negatief effect plaats. Dit negatieve effect uit zich veelal in een negatieve klantervaring, doordat er dingen vergeten worden bij het afhandelen van de koop.

Wat opvalt uit de resultaten voor deelvraag 2 is, dat er een verband blijkt tussen het moment van aanbetalen en de negatieve klantervaring. Het blijkt dat meerdere respondenten de aankoop pas als negatief ervaren nadat zij een aanbetaling hebben gedaan.

De resultaten die antwoord geven op deelvraag 2 zijn afkomstig uit de gehouden interviews. Echter kan er met een kritische blik gekeken worden naar deze resultaten. Het kan zijn dat er toeval heeft plaatsgevonden in de antwoorden tijdens de interviews. Dit kan zich hebben voor gedaan mede doordat de interviews zijn afgenomen binnen dezelfde

regio. In eerder literatuur onderzoek is al gebleken dat de cultuur binnen deze regio veelal hetzelfde is, de wijze van opvoeden niet ver uit elkaar ligt en hierdoor het consumentengedrag niet extreem afwijkt. Ook kan men zich afvragen of de verwachtingen van de klanten wel evenredig aan elkaar zijn. Het zou kunnen zijn dat de ene klant eerder tevreden is dan de ander.

Daarnaast is het van belang voor het concretiseren van dit antwoord dat, in een volgend onderzoek, het precieze moment van aanbetalen en het klantgevoel voor en na de aanbetaling onderzocht wordt. Ook zou het daarbij van belang zijn om meerdere klanten, van verschillende universele autobedrijven te interviewen, om een zo duidelijk mogelijk beeld te creëren. Hierdoor kunnen aannames uitgesloten worden. Tevens is het van belang om goed te onderzoeken of dit effect wel degelijk voortkomt uit de communicatie.

Naast de resultaten uit de gehouden interviews, waaruit opgemerkt wordt dat de verkoper een belangrijke rol speelt voor de klant, tijdens het verkoopproces. Blijkt uit eerder gevonden literatuur, in hoofdstuk 1, dat het persoonlijke contact, de kwaliteit en het praatje met de klant zaken zijn die voor consumenten nog altijd van belang zijn.

Daarnaast komt overeen, dat de klant een luisterend oor eist van zijn verkoper. In eerder gevonden literatuur in hoofdstuk 1, met betrekking tot het communicatie proces van Shannon & Weaver, is al naar voren gekomen dat: de kans bestaat dat het verkoop gesprek door bepaalde factoren beïnvloed is, waardoor de respondent en de verkoper elkaar niet goed hebben begrepen. Dit kan veroorzaakt worden door een informatiebron, communicatieve vaardigheden, attitudes, kennis en een bepaalde culturele achtergrond die de boodschap zouden kunnen beïnvloeden.

Tevens komt er overeen dat betrouwbaarheid voor klanten een belangrijke rol speelt. Zoals vooraf al bekend was speelt voor de automotive sector betrouwbaarheid en het nakomen van afspraken en beloftes een nog grotere rol doordat: "Autoverkopers worden gezien als de minst betrouwbare beroepsgroep. Gemiddeld gezien vindt slechts 16 procent van de Nederlanders autoverkopers betrouwbaar" (hoofdstuk 1).

Uit de gehouden interviews komt naar voren dat de ergernis bij klanten oploopt wanneer blijkt dat, na aflevering van de auto, vooraf gemaakte afspraken en beloftes niet zijn na gekomen. Dit komt overeen met de vooraf gevonden literatuur, in hoofdstuk 1, waarbij al bleek dat het proces veelal spaak loopt bij de aflevering van een auto. Ook hierbij kan het zijn dat er ruis is ontstaan tijdens het communicatie proces. Tevens kan het zijn dat het personeel tegen forse problemen aanloopt orent de interne communicatie binnen het bedrijf, zoals de literatuur al uitwees.

Daarnaast kan de onderlinge sfeer van het personeel hierop ook van invloed zijn. Ook is het mogelijk dat de verwachting van de klant anders is dan de ervaring, zoals Thomassen eerder al heeft onderzocht (hoofdstuk1).

Voor het autobedrijf is het van belang om te weten waar in het verkoopproces de knelpunten zich voor doen om, met behulp van deze informatie, de verkopers alert te maken op deze punten. Daarnaast is het van belang om te weten wat de verwachtingen van klanten zijn. Met deze informatie kan de verkoper zijn verkoopproces bijsturen en kan men beter inspelen op de verwachtingen van de klant. Met als doel dat de verkoper zijn klant beter leert begrijpen. Waardoor de klant wellicht een positievere klantervaring ondervindt.

4.3 Wat zijn de gevolgen van communicatie?

De gevolgen die zichtbaar zijn geworden uit de interviews, met betrekking tot de communicatie, oefenen invloed uit op de positieve en/of negatieve klantervaring.

Begrip, steun en eerlijkheid zijn kernwoorden die voor de klant van belang zijn tijdens het verkoopproces. Deze kernwoorden dragen bij aan de positieve en/of negatieve gevolgen die zich voor kunnen doen tijdens het verkoopproces. De negatieve gevolgen kunnen bestaan uit een slechte mond tot mond reclame, het weerhouden van een tweede koop en een negatieve klanttevredenheid, door een hoge mate aan irritatie. De positieve gevolgen zijn hier het tegenovergestelde van.

Doordat het interview is afgenomen met een gering aantal respondenten, welke afkomstig uit dezelfde regio, kan men zich afvragen of het antwoord geldt in zijn algemeenheid. Wellicht was het beter geweest om meer mensen uit verschillende regio's te interviewen om zo een breder beeld te verkrijgen. Daarnaast is het van belang om in een volgend onderzoek te kijken naar de verwachtingen van de klant. Door deze verwachtingen in beeld te hebben kan er worden gekeken of het voor de verkoper überhaupt haalbaar is hieraan te kunnen voldoen en of de klant niet iets onmogelijks verwacht.

Uit literatuur bleek dat de mate van klanttevredenheid nauw samen hangt met de afspraken en beloftes die zijn gemaakt. Dat bleek ook zo te zijn bij de geïnterviewden, zij gaven aan ontevreden te zijn wanneer gemaakte afspraken en beloftes niet worden na gekomen.

De literatuur in hoofdstuk 1 geeft aan dat er ruis kan ontstaan tijdens de communicatie. Hierdoor is er de mogelijkheid dat zich problemen voordoen binnen de interne communicatie waar het personeel tegen aan loopt. De literatuur geeft aan dat dit zou kunnen ontstaan doordat autobedrijven continu dienen te schakelen tussen de afdeling verkoop, administratie en werkplaats. Hierdoor lopen veel zaken vaak langs elkaar heen. Niemand weet wie wat precies doet. Wachttijden lopen hierdoor steeds verder op, die uiteindelijk een grote invloed hebben op de klanttevredenheid.

Tevens zijn de snelle service en goede aflevering van het product dingen die het er voor de klant toe doen. Het is, zoals in hoofdstuk 1 beschreven, een van de redenen waarom de klant nog in de winkel komt, in plaats van het product online te bestellen. Hierdoor is vanzelfsprekend dat het voor het bedrijf van groot belang is dat dit proces vlekkeloos gebeurt. Niet alleen voor de tevredenheid van de klant, maar ook voor duurzame klantrelaties en mond tot mond reclame.

Voor het bedrijf is het van belang om te weten welke gevolgen zich voor kunnen doen naar aanleiding van het verloop van de communicatie. Dit zodat het bedrijf de afweging kan maken hoe groot de gevolgen/schade of juist de positieve effecten zijn ten opzichte van de veranderingen in het communicatie proces.

5. Conclusie en aanbeveling

In dit onderzoek is de vraag naar de effecten van de interne communicatie op de klanttevredenheid binnen universele autobedrijven en de invloeden hiervan onderzocht.

Het doel van dit onderzoek is het bieden van handvatten, zodat medewerkers en eigenaren van autobedrijven een stukje worden ontzorgd. Met als hoofddoel het verbeteren van de klanttevredenheid.

Met behulp van diverse literatuur en een kwalitatief onderzoek zijn er verschillende antwoorden boven tafel gekomen, waar conclusies en aanbevelingen uit voort vloeien.

5.1 Conclusie

Wat is het belang van interne communicatie?

Het belang van een goede interne communicatie is niet alleen belangrijk voor de eigenaar van het bedrijf. Ook het personeel waardeert een goede interne communicatie enorm.

Zo draagt een goede interne communicatie voornamelijk bij aan meer betrokkenheid van het personeel. Dit komt mede doordat een goed verloop van de interne communicatie ervoor zorgt dat managers en medewerkers elkaar beter begrijpen en gemakkelijker met elkaar in gesprek kunnen gaan. Doordat beide partijen elkaar beter begrijpen zullen medewerkers zich meer betrokken voelen en daardoor meer gemotiveerd raken. Doordat medewerkers meer gemotiveerd raken zal de productiviteit stijgen.

Naast het motiveren en het verhogen van de productiviteit doordat medewerkers meer betrokken zijn, zorgt een goed interne communicatie ook voor een bron van informatie. Doordat medewerkers en managers onderling beter kunnen sparren is deze informatie voor managers bruikbaar voor het innoveren of voor het groeien van het bedrijf.

Doordat een goede interne communicatie bij draagt aan het creëren van duidelijkheid werpt dit ook zijn vruchten af op de klant. Er is niets frustrerender voor klanten om met onbeantwoorde vragen rond te lopen en geen duidelijkheid te kunnen verkrijgen bij het personeel. Een goede interne communicatie is daarom zeker van belang voor het verhogen van de klanttevredenheid.

Voor het behalen van een goede interne communicatie is het van belang om goed naar elkaar te luisteren. Dit kan men doen door het gesprek niet te onderbreken en een gesprekspartner uit te laten praten. Tijdens dit gesprek is het van belang om te letten op houding en lichaamstaal. Deze non-verbale communicatie kan veel zeggen over de intentie die de gesprekspartner met zijn woorden bedoeld. Daarnaast is het van belang om open te staan voor nieuwe ontwikkelingen.

Wat zijn de effecten van de interne communicatie op de klant?

Met behulp van de gehouden interviews is geconstateerd dat de klanttevredenheid erg wisselt per universeel autobedrijf. In tabel 1, zijn de waargenomen effecten van de respondenten weergegeven. Echter zijn er in dit onderzoek meer negatieve effecten waargenomen dan positieve.

Uit het onderzoek blijkt dat de klant enorm waarde hecht aan een hoge betrouwbaarheid, begrip en ervaring van de verkoper. Mocht hierin iets mis gaan of ontbreken dan wordt de klanttevredenheid al snel aangetast.

Opvallend in dit onderzoek is, dat blijkt, dat de ontevredenheid veelal plaatsvindt na de aanbetalings. Het verkoopproces verloopt dan niet zoals de klant zou wensen doordat of de betrouwbaarheid, het begrip, of de ervaring van de verkoper op dat moment, ergens in het verkoopproces, ontbreekt.

Het effect van de interne communicatie op de klant is dan ook eerder zichtbaar wanneer het verkoopproces niet vlekkeloos verloopt. Wanneer er ook maar iets niet verloopt zoals de klant zich had voorgesteld, ervaart de klant het verkoopproces al snel als onprettig, waardoor de klanttevredenheid minder hoog scoort. Dit in tegenstelling tot wanneer het verkoopproces wel vloeiend verloopt. Hierbij valt op dat er minder effecten zichtbaar zijn van de interne communicatie op de klant.

Wat zijn de gevolgen van communicatie?

De gevolgen die de respondenten hebben ervaren van de communicatie is onder te verdelen in positieve en in negatieve gevolgen. In dit interview zijn meer negatieve gevolgen naar voren gekomen dan positieve.

Hierbij geldt wel dat de negatieve gevolgen veelal het tegenovergestelde zijn van de positieve gevolgen.

Het blijkt dan ook uit dit onderzoek dat de verwachtingen van de klant ten opzichte van de ervaringen tijdens de aankoop invloed uitoefent op de gevolgen die de klant ondervindt van de communicatie.

Echter is de vorm van communicatie sterk beïnvloedbaar door onder andere ruis, informatiebronnen, communicatieve vaardigheden, attitudes, kennis en een bepaalde culturele achtergrond die de boodschap kunnen beïnvloeden. Hierdoor is het voor het bedrijf een uitdaging om de communicatie op het juiste moment optimaal te laten verlopen. Met als gevolg dat:

Klanten bij een slechte communicatie en hierdoor een negatieve ervaring ondervinden, zullen het bedrijf aan niemand aanbevelen. Ook weerhoudt het hen van een eventuele tweede koop. Tevens heeft de slechte communicatie invloed op een negatieve mond tot mond reclame en draagt het bij aan onvrede en onbegrip bij de klant.

Daarnaast blijkt dat bij een slechte interne communicatie chaos binnen het bedrijf ontstaat. Dit heeft als gevolg dat de klant niet centraal staat, waardoor de verleende service naar de klant gering blijft. Ook heeft de slechte interne communicatie als gevolg dat de verkoper geen verantwoordelijkheid neemt naar de klant. Dit in tegenstelling tot een goede interne communicatie. Hierbij is er wel een mate van structuur te vinden

binnen het bedrijf. Staat de klant wel centraal? Werkt het bedrijf service gericht naar de klant? En neemt de verkoper zijn verantwoordelijkheid? De hieruit voortvloeiende positieve gevolgen zijn, zoals al eerder vermeld, veelal het tegenovergestelde van de negatieve gevolgen. Denk hierbij aan een positieve mond tot mond reclame, een gestructureerde verkoop waardoor vertrouwen ontstaat, het overwegen van een tweede koop en bovenal een hoge klanttevredenheidsbeoordeling.

Wat is de invloed van interne communicatie binnen universele autobedrijven op de klanttevredenheid?

De invloed van interne communicatie op de klanttevredenheid is van meerdere factoren afhankelijk. Echter kan men op basis van de resultaten en het literatuuronderzoek stellen dat interne communicatie zeker invloed uitoefent op de klant. Uit de resultaten is dan ook gebleken dat bij een goede interne communicatie de klanttevredenheid hoger is dan bij een minder goede interne communicatie. Echter kan men wel met de klachten van een minder goede interne communicatie met behulp van goede aftersales zorgdragen voor een toch positieve klantervaring.

Wanneer een slechte interne communicatie plaatsvindt bij een bedrijf ziet men veelal dat de klant zich niet begrepen voelt door het personeel. Daarnaast is de klant ook nog eens ontevreden met de huidige aanschaf waardoor de klant het gevoel krijgt geen echte klant te zijn. Ook zorgt een slechte interne communicatie voor lange wachttijden voor de klant. Daarnaast is een slechte communicatie een negatieve beïnvloeder van het vertrouwen van de klant. Met als gevolg dat de klant ontevreden is en het bedrijf niet aanbeveelt bij vrienden of familie. Kortom de klanttevredenheid wordt beïnvloed door de interne communicatie.

5.2 Aanbeveling

Het onderzoek wees uit dat interne communicatie zeker invloed uitoefent op de klant. Voor het verbeteren van de klanttevredenheid is het wenselijk om vooraf in kaart te brengen hoe de interne communicatie momenteel verloopt, binnen het bedrijf. Dit kan worden gedaan met behulp van een intern communicatie plan. In dit plan zal bruikbare informatie naar voren komen. Met behulp van deze informatie kan men verder kijken naar waar eventuele knelpunten zitten, of juist punten die vlekkeloos verlopen binnen de interne communicatie. Dit is van belang omdat, zoals het onderzoek uitwijst, het veelal niet zichtbaar is welke rol communicatie speelt binnen het bedrijf. Tevens draagt het goede verloop van de communicatie bij aan een gestructureerd verloop van de verkoop.

Daarnaast is het van belang dat de betrouwbaarheid en het begrip van de verkoper op orde zijn. Hierdoor zal het personeel als eerlijk worden ervaren. Dit is een van de belangrijkste graadmeters voor een goede klanttevredenheid.

Ook is het wenselijk dat het bedrijf een klanttevredenheidsonderzoek verricht. Door deze gegevens naast de huidige interne communicatie te leggen kan men zien welke punten verbeterd kunnen worden voor het optimaliseren van een goede interne communicatie. Tevens kan hierdoor gekeken worden welke punten binnen de communicatie wel goed verlopen. Dit is van belang zodat een optimale klanttevredenheidsscore gerealiseerd kan worden en er geen onnodige wijzigingen worden door gevoerd.

Tevens is het voor het bedrijf van belang te onderzoeken hoe klanten de klachtenafhandeling ervaren. Dit is essentieel doordat, zoals het literatuur onderzoek en de conclusie al aangaf, een goede klachtenafhandeling ook invloed uitoefent op de mate van klanttevredenheid.

Bibliografie

- 2peak. (2017, november 17). *2peak.nl*. Geraadpleegd op november 28, 2018, van 2peak: <https://2peak.nl/tips-negatieve-werksfeer-doorbreken/>
- Automobielmanagement. (2018, december 29). *automobielmanagement*. Geraadpleegd op februari 27, 2019, van automobielmanagement.nl: <https://www.automobielmanagement.nl/occasions/2017/12/29/gemiddelde-prijs-occasion-met-ruim-10-procent-gestegen/?gdpr=accept>
- Berlo, D. (1960). *The process of communication; an introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston. Opgeroepen op november 27, 2018, van researchgate.
- Blue Book, K. (19998-2012). *Used Car Guide*. Los Angeles: Kelley Blue Book.
- Bouman&Koopmans. (2006). *Teamleiderschap*. Zaltbommel: Van Schouten & Nelissen.
- Brouwer, E. (2018, juni 20). *klantcontact.nl*. Geraadpleegd op 11 21, 2018, van <http://www.klantcontact.nl/tien-trends-in-klantinteractie-2018-2021/>
- Carter, A. (2015, januari 30). *livechatpro.nl*. Geraadpleegd op februari 2019, 6, van <https://www.livechatpro.nl/blog/waarom-klanttevredenheid-zo-belangrijk/>
- CBS. (2017, juni 6). *CBS.nl*. Geraadpleegd op 11 21, 2018, van CBS.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/23/in-10-jaar-80-procent-meer-kaaswinkels-in-amsterdam>
- Dingemansen, K. (2014, oktober 22). *scribbr*. Geraadpleegd op scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoe-verwerk-je-een-interview-een-scriptie/>
- Dreu&Gelfand, D. (2008). *untag-smd.ac.id*. Geraadpleegd op november 28, 2018, van untag-smd.ac.id: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20The%20Psychology%20of%20conflict%20and%20conflict%20management%20in%20organization.pdf
- EMEA, T. (2018). *textonarmstrong.nl*. Geraadpleegd op november 29, 2018, van textonarmstrong: <https://www.thextonarmstrong.nl/hulp-bij-ondernemen-2/structuur-en-bedrijfsprocessen-organisatie-aanbrengen/>
- Gates, B. (1999). *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*. Little, Brown & Company. Geraadpleegd op Business @ the Speed of Thought (1999): <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191826719.001.0001/q-oro-ed4-00012282>
- Geniuswhale. (2017, april 24). *geniuswhale*. Geraadpleegd op geniuswhale.com: <http://geniuswhale.com/veranderend-consumentengedrag/>
- Heuvel, v. d. (2017, juni 12). *frankwatching*. Geraadpleegd op <https://www.frankwatching.com/archive/2017/06/12/hoe-optimale-e-commerce-customer-journey-bereikt-5-stappen-infographic/>

- Hofstede, H. (2018, september 10). *abnamro*. Geraadpleegd op abnamro.nl:
https://www.abnamro.nl/nl/images/Content/Nieuw_Grootzakelijk/008_Sectoren_en_trends/011_Retail/1735594/Pdf_20180913_De_toekomst_van_de_fysieke_winkel.pdf
- Hoftijzer&Korte. (2012). *Onderneem!* In M. e. Hoftijzer, *Onderneem!* (p. 192). Noordhoff Uitgevers bv.
- Kotler, P. (2009). *Principes van marketing*. Noord-Holland: Pearson Benelux B.V.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal Diagnosis of Personality*. Wipf & Stock Publishers.
- Marenza (2017). *d-write.nl*. Geraadpleegd op d-write.nl:
<https://www.d-writeone.nl/klanttevredenheid-verhogen-7-makkelijke-tips/>
- Mintzberg, H. (1978). *'The Structuring of Organizations'*. US: Pearson Education .
- MTRendement, R. (2013, maart 7). *rendement.nl*. Geraadpleegd op rendement:
<https://www.rendement.nl/nieuws/id9829-gebrekkige-communicatie-leidt-tot-wantrouwen.html>
- Narula, U. (2006). *Communication Models*. New Delhi: Atlantic.
- Nieuwenhuis, M. Roos van Leary. ISBN-13: 978-90-806665-1-1. *The Art of Management*, Apeldoorn.
- Omnico. (2013, augustus 12). *kooplust.com*. Geraadpleegd op november 29, 2018, van kooplust:
<http://www.kooplust.com/wachttijden-de-winkel-hoe-lang-te-lang/>
- Overbosch, W. (2016, december). *overondernemen*. Geraadpleegd op overondernemen.com:
<http://www.overondernemen.com/ontwikkelingen/drie-trends-voor-ondernemerschap>
- Overheidscommunicatie, A. v. (2013, april). *communicatierijk.nl*. Geraadpleegd op november 29, 2018, van communicatierijk:
<https://www.communicatierijk.nl/documenten/publicaties/2012/11/01/netwerkaanpak-landmacht>
- Paul. (2015, maart 18). *dcdw.nl*. Geraadpleegd op <https://www.dcdw.nl/blog-een-auto-aflleveren-is-ridicuul-voor-een-autoverkoper/>
- Raosoft. (2004). *raosoft.nl*. Opgeroepen op februari 6, 2019, van
<http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Redactie ManagmentSite. (2009, november 16). *Interne communicatie bepaald succes*. Geraadpleegd op managementsite.nl: <https://www.managementsite.nl/interne-communicatie-bepaalt-succes>
- Reichardt, F. (2017, juni 26). *installatie.nl*. Geraadpleegd op november 29, 2018, van installatie:
<https://www.installatie.nl/blogs/hoe-lang-laait-klant-wachten/>
- Reijnders, E. (2002). *Basisboek Interne Communicatie: Aanpak En Achtergronden*. Gorcum: Gorcum B.V., Koninklijke van.

- Remmers, N. (2016, mei 18). *tijdschriftkwalon*. Geraadpleegd op tijdschriftkwalon.nl:
https://www.tijdschriftkwalon.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/KW-11-3-7/De-steekproeftrekking-en-de-selectie-van-respondenten-in-commercieel-kwalitatief-onderzoek
- Retailtrends. (2010, 3 25). *retailtrends.nl*. Geraadpleegd op 11 21, 2018, van
<https://retailtrends.nl/news/22541/consument-vindt-autoverkopers-onbetrouwbaar>
- Rijnders, E. (2010). *books.google.nl*. Geraadpleegd op november 27, 2018, van books.google:
<https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=EFzVfftcNN8C&oi=fnd&pg=PP13&dq=communicatiemodel+interne+communicatie&ots=S-7Pboi--6&sig=1EYnXZI00gHNmnjwa7VNP0SKSBk#v=onepage&q=communicatiemodel%20interne%20communicatie&f=false>
- Salesforce. (2015, september 9). *salesforce.com*. Geraadpleegd op februari 28, 2019, van salesforce: <https://www.salesforce.com/nl/blog/2015/08/zes-onmisbare-vaardigheden-voor-de-verkoper-van-nu.html>
- Schellens&Klaassen. (2006, januari 3). Communicatiekundig ontwerpen. In P. J. Sjoerd de Vries, *Communicatiekundig ontwerpen* (p. 161). Assen: Van Gorcum. Geraadpleegd op november 27, 2018, van communicatiekc:
<https://communicatiekc.com/2014/01/03/laswells-verbale-communicatiemodel/>
- Selles, P. (2019). *marketingportaal.nl*. Geraadpleegd op januari 6, 2019, van marketingportaal:
<https://www.marketingportaal.nl/direct-marketing/uw-klantrelatie-versterken/>
- Smals, H. Communicatiemodel Berlo. z.d. <https://communicatiekc.com/tag/berlo/>. Communicatie Kenniscentrum.
- StressCentrum.nl. (2019, 01 16). Geraadpleegd op
<https://www.stresscentrum.nl/pbm/werkstress/>
- Supportmarketing. (2018). *supportmarketing.nl*. Geraadpleegd op supportmarketing:
<https://www.supportmarketing.nl/optimalisatie-bedrijfsprocessen/knelpunt-interne-communicatie>
- Ten Katen, M. (2016, maart 4). *nrc.nl*. Geraadpleegd op november 29, 2018, van nrc:
<https://www.nrc.nl/nieuws/2016/03/03/bestaat-jouw-autodealer-over-vijf-jaar-nog-a1493588>
- Thomassen, J.-P. (2003). *Waardering Door Klanten*. Deventer: Wolters Kluwer Nederland B.V.
- TNO. (2016, februari). *monitorarbeid.tno*. Geraadpleegd op november 2018, 27, van monitorarbeid.tno.nl:
http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100373&att_Id=4911
- Topscriptie. (2019). *topscriptie.nl*. Geraadpleegd op februari 27, 2019, van topscriptie:
<https://www.topscriptie.nl/scriptie-kwalitatief-onderzoek/>

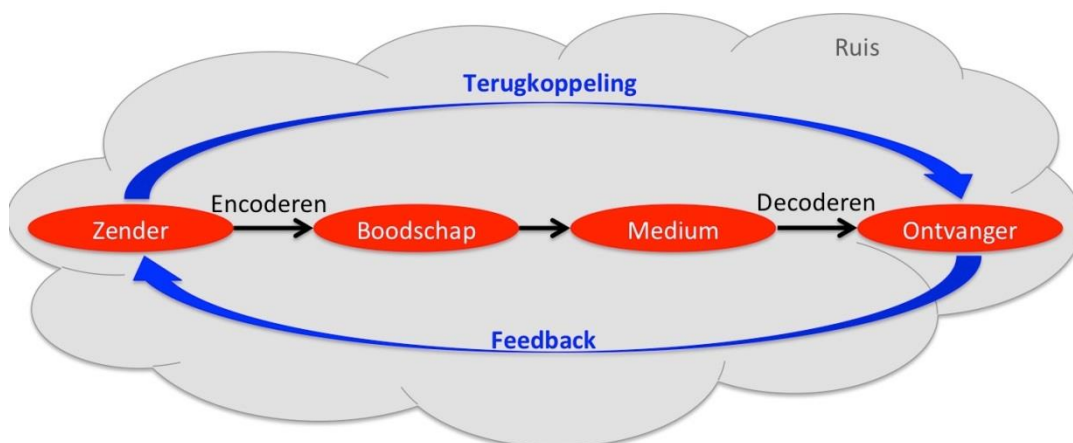
- Veen, v. B. (2018, maart 16). *nyenrode.nl*. Geraadpleegd op nyenrode:
<https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/digitalisering-klem-of-uitdaging>
- Vlierd, S. v. (2017, februari 1). *beautyspot*. Geraadpleegd op beautyspot.nl:
<https://www.beautyspot.nl/nieuws/wat-maakt-een-klant-tevreden>
- Voorde, G. t. (2004, oktober 6). *digibron*. Geraadpleegd op februari 27, 2019, van digibron.nl:
<https://www.digibron.nl/search/detail/0a3a5c154e36303328fce17922689fd3/stilte-in-de-showroom>
- Vries, Schellens, & Klaassen. (2006). *Communicatiekundig ontwerpen*. Assen: Van Gorcum.
- Wijdeven, v. d. (2014, maart 18). *heuvelmarketing*. Geraadpleegd op heuvelmarketing.com:
<https://www.heuvelmarketing.com/blog/loyalty-marketing-hoe-ontwikkel-je-een-duurzame-relatie-met-je-klanten>
- Wit, d. F. (2015, september 28). *adinformatie*. Geraadpleegd op adinformatie.nl:
<https://www.adformatie.nl/pr/5-redenen-waarom-de-fysieke-winkel-nog-lang-niet-dood>
- Wolfshaar, L. v. (2012, december 7). *heuvelmarketing*. Geraadpleegd op heuvelmarketing.com:
<https://www.heuvelmarketing.com/blog/bid/80769/corporate-identity-mix-is-de-identiteit-van-jouw-organisatie-helder>

4. Bijlage

Bijlage A, ZBMO-model van Berlo

Uit dit model blijkt dat tijdens communicatie de zender een boodschap zendt naar de ontvanger met behulp van een medium. Echter blijkt ook dat gedurende dit proces ruis kan ontstaan. Onder ruis vallen alle factoren die zorgdragen aan het verstoren van de boodschap. De ruis wordt onderverdeeld in interne en externe ruis. Externe ruis is dan zoals vanzelfsprekend ruis van buitenaf, deze ruis stoort buiten de zender en de ontvanger. Ook kan interne ruis de boodschap verstoren. Bij interne ruis is de ontvanger niet in staat de boodschap te begrijpen.

Wanneer de ontvanger de boodschap in goede orde ontvangen heeft is hij in staat feedback te geven. Uit deze reactie kan de zender concluderen of zijn boodschap is overgekomen zoals bedoeld. Tijdens deze reactie zijn de rollen omgedraaid. De ontvanger is nu de zender en wie voorheen de zender was is nu de ontvanger. Door deze wisseling ontstaat een cyclisch proces zoals te zien in figuur 2 (Berlo, The process of communication; an introduction to the Theory and Process, 1960).



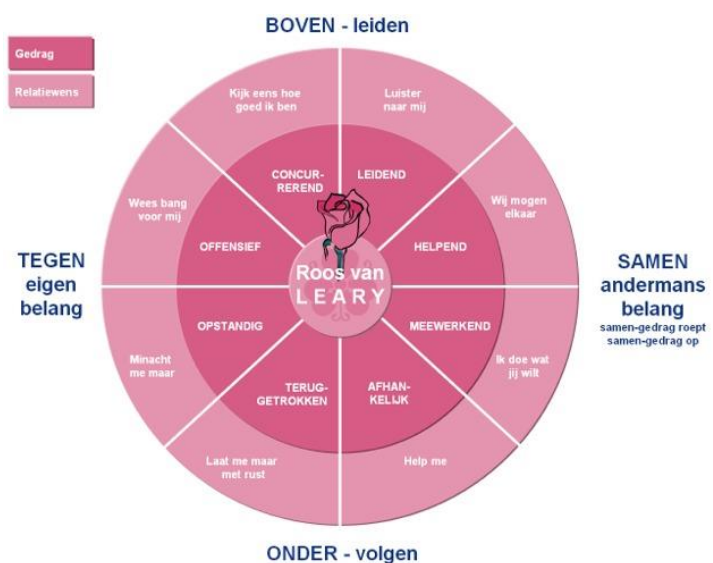
Figuur 2: (Smals)

Bijlage B, De Roos van Leary

De Roos van Leary is een theorie die uitgaat van actie en reactie gevormd in een model soortgelijk als een windroos. Wanneer de ene persoon iets doet, reageert de ander, en andersom. Volgens de Roos van Leary kan gedrag van mensen ingedeeld worden in twee dimensies. Deze dimensies worden in het model weergegeven op twee assen die elkaar kruisen. De eerste dimensie is de dimensie samen-tegen-dimensie deze dimensie geeft de relatie aan. Hierbij wijst samen naar het gedrag van acceptatie: is iemand bereid samen te werken, toont diegene respect en stelt deze zich vriendelijk op naar de ander. Met tegen wordt het gedrag omschreven dat is gericht tegen de ander: iemand stelt zich onafhankelijk op, wantrouwt de ander, is kritisch of vijandig. Hij of zij zet zich tegen de ander af.

De tweede dimensie is onderverdeeld in de boven-onder- dimensie. Hierbij verwijst boven naar het dominante gedrag van een persoon. Vertoont diegene gedrag dat is gericht op het uitoefenen van invloed of stelt diegene zich actief op en neemt het initiatief. Met de onder-dimensie wordt de onderdanigheid van een persoon ten opzichte van een ander bedoeld. De persoon stelt zich passief, afhankelijk, bescheiden of volgzaam op (Bouman&Koopmans, Teamleiderschap, 2006).

Het zeldzame aan de Roos van Leary is dat er geen goed of slecht bestaat. Beide dimensies kunnen samengaan en elkaar verheven. Hieruit bestaan dan acht soorten gedragingen zoals te zien in figuur 3. Ieder mens heeft deze acht gedragingen in zich. Het is de wijze hoe je er mee omgaat wat het bijzonder maakt.



Figuur 3: Roos van Leary (Nieuwenhuis)

Er zijn verschillende effecten met betrekking tot de Roos van Leary. Zo kan het voorkomen dat twee mensen in hetzelfde kwadrant zitten. Wanneer dit fenomeen zich voordoet houden zij het gedrag in stand.

Per kwadrant liggen verschillende aspecten voor de hand:

- Allebei in het kwadrant Boven/Tegen: Ze belanden in een machtsstrijd.
- Allebei in het kwadrant Boven/Samen: Ze willen beiden graag hun eigen plan uitvoeren, maar tegelijk gewaardeerd worden.
- Allebei in het kwadrant Onder/Samen: Ze komen niet veel verder, omdat initiatief ontbreekt.
- Allebei in het kwadrant Onder/Tegen: Ze versterken elkaar in hun kritische blik.

Wanneer twee mensen verticaal het tegenovergestelde gedrag vertonen roept een complementaire reactie op. Mocht je iemand willen versteken, moet je het gedrag kiezen dat daar verticaal tegenover staat. Ook kan het voorkomen dat het gedrag van twee mensen horizontaal naast elkaar staat. Dit gedrag heeft een constructieve invloed. Wanneer je iemand op een opbouwende manier wilt beïnvloeden, moet je kiezen voor gedrag dat even dominant is en aan de andere kant van de verticale lijn zit. Ieder mens heeft elk soort gedragingen in zich, door dit op een flexibele manier op een ander aan te passen, kan je het gedrag van de ander veranderen (Leary, Interpersonal Diagnosis of Personality, 1957).

Bijlage C, Interview vragen

Dit interview wordt gehouden voor een onderzoek van een vierdejaars student Agrotechniek & Management omtrent klanttevredenheid. Alle betrokken informatie zal anoniem blijven en zorgvuldig worden behandeld. De vragen zullen in willekeurige volgorde gesteld worden. Hierbij zullen de vragen voor deelvraag 1 gesteld worden aan de 5 universele dealers. De vragen onder deelvraag 2, 3 en 4 betreft interviewvragen voor de geselecteerde klanten.

Deelvraag 1: Hoe verloopt de interne communicatie binnen universele autobedrijven momenteel?

- Hoe verlopen de gesprekken tussen verschillende afdelingen?
- Welke contactmomenten tussen de verschillende afdelingen worden er gevoerd?
- Hoe wordt onderling gecommuniceerd? En welke middelen worden hiervoor gebruikt?
- Hoe wordt het personeel op de hoogte gehouden van zaken binnen het bedrijf?
- Welke interne systemen worden er gebruikt om onderling met elkaar te communiceren?
- Welke verbeterpunten binnen de interne communicatie zijn er?
- Hoe zorgt het personeel ervoor dat het werkt als een team?

Deelvraag 2: Wat zijn de negatieve effecten van interne communicatie op de klanttevredenheid?

Deelvraag 3: Wat zijn de positieve effecten van interne communicatie op de klanttevredenheid?

- Wanneer bent u tevreden, ontevreden of teleurgesteld? En waardoor?
- Zijn er momenten geweest waarbij u het idee heeft dat de interne communicatie uw verwachtingen heeft veranderd?
- Wat had u verwacht van het bedrijf?
- Hoe hebt u de aankoop ervaren?
- Voelt u zich begrepen door het personeel?
- Wat verwachtte u van het personeel?
- Hoe hebt u het handelen van het personeel ervaren?
- Zijn er situaties geweest die betrekking kunnen hebben op de communicatie in het bedrijf?

Deelvraag 4: In welke mate ervaart de klant gevolgen zowel positief als negatief van interne communicatie?

- Bent u voor verrassingen komen te staan voor, tijdens of na de aanschaf?
- Kunt u de uitstraling van het personeel op uw bevindingen omschrijven?
- Wat zijn uw positieve of negatieve ervaringen met de samenwerking binnen het bedrijf?
- In welke mate heeft het bedrijf voldaan aan uw verwachtingen?
- Waar ligt het aan dat het bedrijf wel/niet aan uw verwachtingen voldoet?
- Is het personeel goed bereikbaar?
- En hoe verloopt de communicatie met hen?
- Hoe tevreden bent u met de situatie?

Wat moet nog genoemd worden dat nog niet besproken is?

Bijlage D, Interview 1

E: Welke auto heeft u aangeschaft?

M: Een Mercedes ML. M-klasse 63 AMG

E: Bent u tevreden met uw aanschaf?

M: Ja, zeer tevreden de auto is precies zoals omschreven. Ik ben er zeer tevreden mee.

E: En wanneer bent u tevreden?

M: Wanneer ik tevreden ben is wanneer de auto precies is omschreven zoals hij is. Zo kan ik ook verwachten hoe de auto is. Alle opties zaten erop en er zat een klein mankement aan de auto. En dat is ook precies zoals omschreven.

E: Hoe heeft u de aankoop ervaren?

M: Ik heb de aankoop als serieus en als realistisch en als eerlijk ervaren. Ze hebben mij precies verteld wat ik kon verwachten van de auto. Hoe die kon zijn en wat ik er eventueel nog zelf aan zou moeten doen. Daar ben ik zeer tevreden mee hoe ze dat mij hebben uitgelegd en erbij mee hebben gedacht hoe ik dat moet gaan oplossen.

E: Voelde u zich begrepen door het personeel?

M: Ik voelde mij wel begrepen door het personeel want ik heb gewoon eerlijk en netjes gevraagd wat ik kon verwachten van de auto. Want er mankeerde wat aan de versnellingsbak. En ik wilde gewoon weten wat dat mij uiteindelijk ging kosten. De auto was natuurlijk wel iets goedkoper dan een auto wat kant-en-klaar is. Het personeel heeft mij eerlijk geholpen met een oplossing bedenken en prijs opvraag bij de dealer.

E: Wat verwachtte u van het personeel?

M: Ik verwachtte dat ze me eerlijk en netjes te woord gingen staan en mij eerlijk gingen vertellen wat er precies met de auto aan de hand was.

E: Is dat ook wat u had verwacht van het bedrijf?

M: Ja ik had het wel verwacht want ik heb voordat ik deze aanschaf heb gedaan eerst op internet gekeken wat kan ik van het bedrijf verwachten, hoe zijn de klanttevredenheid en dat kun je heel makkelijk op google bekijken. Het is zoals ik dacht dat het bedrijf was, was het ook gelukkig.

E: Zijn er momenten geweest waarbij u het idee had dat de interne communicatie uw verwachtingen heeft veranderd?

M: Nee

E: Nee u heeft niks gemerkt aan de communicatie intern?

M: Ik vond dat de interne communicatie binnen het bedrijf zeer goed was. De auto zou een afleverbeurt krijgen in de garage en een nieuwe apk krijgen. En een poetsbeurt krijgen, en alles is op zo'n moment gebeurd en netjes. Wat is afgesproken is ook gebeurd dus ja ik ben zeer tevreden mee hoe het allemaal is gelopen.

E: Bent u verder nog voor verrassingen komen te staan voor tijdens of na de aanschaf?

M: Ik ben niet voor verrassingen gekomen. Het bedrijf heeft mij eerlijk uitgelegd wat ik kon verwachten van de auto met natuurlijk net zoals ik net zei, er mankeerde wat aan de auto, dat hebben ze mij ook netjes uitgelegd en dat kon ik ook van de auto verwachten, dat die niet helemaal 110 procent was maar, gewoon, wat eraan kapot was dat hebben ze mij eerlijk en netjes uitgelegd.

E: Kunt u de uitstraling van het personeel op uw bevindingen omschrijven?

M: Ja, ik ben eerlijk behandeld maar het leek mij ook eerlijke mensen en zo zagen zij er in eerste instantie ook allemaal uit. Ik kreeg van iedereen netjes de hand en stelde zich allemaal netjes voor. Kreeg netjes een bakje koffie. Ja, zoals de hele verkoop is omschreven en is gedaan zo zag het personeel er ook uit.

E: In welke mate heeft het bedrijf voldaan aan uw verwachtingen?

M: Goed. Ik verwachtte dat ik eerlijk zou worden behandeld en ik heb zo veel mogelijk vragen gesteld aan de verkoper van wat ik kon verwachten van de auto en die zijn netjes beantwoord. Dat verwachtte ik ook omdat ik wel wou weten voor die prijs wat ik kon verwachten van de auto. Dus ja. Ik vind dat het zeer goed is gegaan.

E: Waar licht het aan dat het bedrijf aan uw verwachtingen voldeed?

M: Het ligt er gewoon puur aan omdat ze mij gewoon eerlijk hebben behandeld en de auto is, ja, gewoon, wat ik verwachtte is het ook zo naar die auto. Dus die auto is gewoon goed en ja, ik ben er zeer tevreden mee.

E: Is het personeel verder nog goed bereikbaar?

M: Het personeel is in eerste instantie heel goed bereikbaar. Je wordt wel eerst via een telefooncentrale omgeleid naar de verkoper dus dat is op zich wel heel goed. Je wordt niet eerst rond het hele bedrijf rond gebeld zeg maar dat je iedere keer de verkeerde verkoper aan de telefoon krijgt. En je krijgt gewoon een servicedesk aan de telefoon en dan kun jij vragen na de desbetreffende verkopen waar je de auto van hebt gekocht dus je krijgt binnen 2 minuten de verkoper aan de telefoon die jou die auto heeft verkocht. Ja, en dat vind ik zeer goed gewoon bij andere bedrijven is dat niet zo.

E: Hoe tevreden bent u met de situatie?

M: Ik ben zeer tevreden met de situatie ik heb een mooie auto. Eerlijke auto en alles is me eerlijk en netjes verteld. Daar ben ik zeer blij mee dus ja precies wat ik kon verwachten. Ja, dat heb ik met deze auto. Ik ben zeer tevreden.

E: Als u uw aanschaf een cijfer moest geven. Wat zou dat dan zijn?

M: Mijn aanschaf zou een 9 zijn.

E: Moet er verder nog iets benoemd worden dat niet besproken is?

M: Nee ik vind dat, ja, alles is netjes gedaan bij aflevering is netjes een bosje bloemen op de auto gelegd voor de vrouw kreeg ik een flesje wijn mee. Ja, overal is aan gedacht. En zelfs aan de kinderen is nog gedacht er lag zelfs nog een knuffel op de achterbank ze wisten dat ik in het verkoopgesprek over een kind had. Dus ja, het is gewoon geweldig overal en aan iedereen is gedacht. Daar kunnen veel verkoopbedrijven niet aan tippen.

E: Bedankt voor uw tijd.

M: Graag gedaan.

Bijlage E, Transcriptie interview 1

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal Coderen
"Ja, zeer tevreden de auto is precies zoals omschreven"	Naar verwachting.	Naar verwachting.
" Ik heb de aankoop als serieus en als realistisch en als eerlijk ervaren"	Volledige aandacht naar klant.	Klant centraal.
" Daar ben ik zeer tevreden mee hoe ze dat mij hebben uitgelegd en er bij mee hebben gedacht hoe ik dat moet gaan oplossen"	Oplossings gericht. Geen onverwachte verrassingen.	Service gericht.
" Ik voelde mij wel begrepen door het personeel"	Begrip. Er is geluisterd.	Klant centraal.
" De auto was natuurlijk wel iets goedkoper dan een auto wat kant-en-klaar is"	Prijs speelde rol bij de aanschaf.	Prijskwaliteit verhouding.
" Het personeel heeft mij eerlijk geholpen met een oplossing bedenken en prijs opvraag bij de dealer"	Eerlijk. Verder gekeken dan alleen de verkoop.	Service gericht.
" Ik verwachtte dat ze me eerlijk en netjes te woord gingen staan en mij eerlijk gingen vertellen wat er precies met de auto aan de hand was"	Eerlijkheid belangrijke rol aanschaf auto.	Betrouwbaarheid.
" ik heb voordat ik deze aanschaf heb gedaan eerst op internet gekeken wat kan ik van het bedrijf verwachten"	Informatie inwinnen om betrouwbaarheid te meten.	Vertrouwen.
" en alles is op zo'n moment gebeurd en netjes. Wat is afgesproken is ook gebeurd dus ja ik ben zeer tevreden mee hoe het allemaal is gelopen."	Afspraken na gekomen.	Betrouwbaar.
" Ik ben niet voor verrassingen gekomen..... wat er aan kapot was dat hebben ze mij eerlijk en netjes uitgelegd. "	Open kaart. Eerlijk.	Betrouwbaar.
" eerlijke mensen en zo zagen ze er in eerste instantie ook allemaal uit"	Eerste indruk personeel.	Uitstraling naar de klant
" Ja, zoals de hele verkoop is omschreven en is gedaan zo zag het personeel er ook uit."	Verkoop en indruk komen overeen.	Uitstraling naar de klant.

“heb zo veel mogelijk vragen gesteld aan de verkoper van wat ik kon verwachten van de auto en die zijn netjes beantwoord.” “Het ligt er gewoon puur aan omdat ze mij gewoon eerlijk hebben behandeld en de auto is, ja, gewoon, wat ik verwachtte is het ook zo naar die auto.”	Verkoper met verstand van zaken. Geen onverwachte verassingen.	Betrouwbare gesprekspartner. Betrouwbaar.
“ goed je wordt niet eerst rond het hele bedrijf rond gebeld”	Korte lijnen.	Service gericht.
“ Ja, en dat vind ik zeer goed gewoon bij andere bedrijven is dat niet zo.”	Springt er uit.	Onderscheiden van concurrentie.
“ Mijn aanschaf zou een 9 zijn”	Boven gemiddelde ervaring.	Ervaring.
“ alles is netjes gedaan bij aflevering”	Afspraken na gekomen	Betrouwbaar.
“ ze wisten dat ik in het verkoopgesprek over een kind had”	Luisterend oor.	Klant centraal.
“ Dus ja, het is gewoon geweldig overal en aan iedereen is gedacht.”	Complete ervaring.	Ervaring.

Bijlage F, Interview 2

E: Welke auto heeft u aangeschaft?

J: Een Mini Cooper S.

E: Bent u tevreden met uw aanschaf?

J: Om eerlijk te zijn nee ik ben niet tevreden, alles wat mij is beloofd met deze auto is niet nagekomen.

E: Wanneer bent u ontevreden?

J: Ik ben ontevreden wanneer er mij dingen zijn beloofd en die niet na worden gekomen. Ik probeer ook eerlijk te zijn en eerlijk te overleggen met de mensen. En ik verwacht ook niet te veel maar wat mij beloofd is verwacht ik ook te krijgen.

E: Had u dat vooraf verwacht van het bedrijf?

J: In principe niet. De meeste recensies wat ik gehoord had in de wandelgangen waren goed van het bedrijf. Maar wanneer het bedrijf hoort dat je van ietsjes verder komt dus niet uit de buurt komt worden de reacties meteen al anders.

E: Zijn er momenten geweest waarbij u het idee had dat de interne communicatie uw verwachting heeft veranderd?

J: Om eerlijk te zijn ik vond het 1 groot zootje bij elkaar. Niemand wist van op de dag van aflevering om wat voor auto dat het ging. En de desbetreffende verkoper wist het ook niet en wanneer het eindelijk bekend was kwam het doordat ik zelf mijn eigen auto heb moeten aan wijzen. Waren de sleutels kwijt. Want de auto moest een nieuwe apk in garage hebben. En in de garage hebben ze de sleutels niet meer aan de verkoop gegeven dus ik heb uiteindelijk bijna 2 uur moeten wachten voordat ik met mijn nieuwe auto weg kon rijden. Ik vond het een groot zootje binnen het bedrijf.

E: Hoe heeft u de koop ervaren?

J: Ik heb het ervaren als zeer slecht ik zou het ook eigenlijk niemand aan raden om hier een auto te kopen. Alles wat beloofd is wordt gewoon niet nagekomen. Ten tweede de auto wordt op internet aangeboden in Almelo. Kom ik in Almelo staat de auto in Geesteren. Dus, Ja. Het is niet aan te raden alles zit niet mee.

E: Voelde u zich begrepen door het personeel?

J: Ik voelde me een bepaald niet begrepen door personeel ik heb een auto gekocht van heel veel geld waar ik lang voor heb moeten werken samen met mijn vrouw. En, nee, ik voelde mij niet begrepen ze deden wel net als het een cadeautje van 10 euro was zo werd er ook omgegaan met de klant en waaronder mij. Dus ik vond het niet echt bepaald netjes.

E: Wat had u verwacht van het personeel?

J: Ik had minimaal verwacht dat ze hun excuses hadden aangeboden aan mij, hoe het allemaal is verlopen, dat het niet vlekkeloos is gegaan, dat had ik minimaal wel verwacht en ik had vast gedacht dat ze mij wel een kleine tegemoetkoming hadden gedaan in de zin van een bosje bloemen of gewoon dat ze eraan dachten dat het niet zo zou horen.

E: Had u vooraf verwachtingen van uw aankoop?

J: Ja ik had verwacht dat alles gewoon zoals omschreven ook in de advertentie en zoals mij beloofd is in het verkoopkantoor ook werd gedaan, dus binnen een week de auto afgeleverd nou na 4 dagen kreeg ik al een telefoontje vanuit de werkplaats dat het minimaal nog wel 2 dagen kon duren. Nou en dan zit je tegen een weekend aan en ik zou graag 's zaterdags mijn nieuwe auto op wil halen en dat kwam er maar niet van. Dus ik heb een dag vrij moeten nemen van mijn werk. Nou ook voor niks.

E: Zijn er situaties geweest die betrekking kunnen hebben op de communicatie in het bedrijf?

J: Ja er zijn dermate situaties geweest, een goed voorbeeld daarin dat de sleutels kwijt waren en dat ik 2 uur moeten wachten om mijn auto te kunnen ophalen en dat ik het zeer slecht vond en onprofessioneel. Dat mijn auto ten eerste niet klaar stond en dat de sleutels nog kwijt waren.

E: Bent u verder nog voor verrassingen komen te staan voor tijdens of na de aanschaf?

J: Ja ik ben zeker nog voor een verrassing komen te staan. Wil helemaal niet muggenziftig zijn maar er is mij een afleveren pakket beloofd dan zit 6 maand garantie Car garantie op de auto. Ik vul het kenteken op de Car garantie website in, is mijn auto nog helemaal niet aangemeld voor de Car garantie. En dat wil zeggen dat ik geen garantie op mijn motor en versnellingsbak heb dus het technische gedeelte van de auto en daar heb ik wel 495 euro voor moeten betalen.

E: Wat zijn uw positieve of negatieve ervaringen met de samenwerking binnen het bedrijf?

J: Het enige positieve wat ik hier over dit bedrijf kan zeggen is dat de koffie lekker was en warm was. Voor de rest over de auto's en de omgang met de klanten vond ik zeer slecht.

E: In welke mate heeft het bedrijf voldaan aan uw verwachtingen?

J: In geen enkele mate heeft dit bedrijf gedaan aan mijn verwachtingen. Ik ben niet tevreden en ja ik ben ook niet behandeld zoals een echte klant moet worden behandeld.

E: Kunt u de uitstraling van het personeel op uw bevindingen opschrijven?

J: Nou de uitstraling van het personeel is ook niet echt waar ik van denk van ja dat is een visitekaartje. Je komt ten eerste al binnen niemand geeft je hier een hand of stelt zich voor en ze vragen nog niet eens meneer kan ik u helpen met de auto. Ik heb eerst bijna een half

uur moeten rondlopen en zoeken naar de auto die ik heb gezien op internet voordat eens een keer een verkoper kwam en die vroeg. Meneer kan ik u helpen?

E: En waarom heeft u toch de auto gekocht?

J: Ik heb toch die auto gekocht omdat de prijs goed was en wat ze mij beloven dat dat ook netjes kwam, bij in de verkoopprijs heb ik een apk en een beurt kunnen krijgen. En ze zouden nog een showroom klaar bon maken dus dat wil zeggen in hun beleving wanneer je die in de showroom uitging wordt hij netjes gepoetst en gewassen en afgeleverd met een volle tank. Nou de volle tank kon ik ook wel vergeten want dat was tie niet er was zelfs nog bijna 150 kilometer bij opgereden voordat ik de auto kon ophalen.

E: Is het personeel verder wel goed bereikbaar?

J: Personeel is zeer slecht bereikbaar, ik heb een privé nummer gekregen van de desbetreffende verkoper waar ik mijn auto heb gekocht dus dat wil zeggen niet zijn nummer van de zaak maar zijn privé nummer. En waar ik hem direct aan de telefoon zou krijgen zonder dat ik iemand anders aan de telefoon zou krijg ik heb al viermaal moeten bellen 4 keer de voicemail ingesproken en 24 uur later pas teruggebeld.

E: In welke mate heeft het bedrijf voldaan aan uw verwachtingen?

J: Aan geen enkele verwachting heeft dit bedrijf voldaan. Ik had minimaal een woordje van spijt wel willen horen maar dat was ook niet gebeurd en nog bij aflevering van de auto is dan ook geen handje geschud dus ja. Ik ben niet tevreden maar ik zou het niemand aanraden om hier een auto te kopen.

E: Moet er verder nog iets genoemd worden wat nog niet besproken is?

J: Ik zou alleen maar zeggen mensen pas op koop hier geen auto meer. Dat is het enige wat ik de mensen heb willen vertellen want ik gun niemand om voor hun hard verdiende centjes ze vaarwel te zeggen en vooral tegen dit bedrijf.

E: Dank u wel voor uw tijd.

Bijlage G, Transcriptie interview 2

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
"Om eerlijk te zijn nee ik ben niet tevreden alles wat mij is beloofd met deze auto is niet nagekomen."	Beloftes niet na gekomen.	Onbetrouwbaar.
"Ik ben ontevreden wanneer er mij dingen zijn beloofd en die niet na worden gekomen."	Beloftes niet na gekomen.	Onbetrouwbaar.
"de meeste recensies wat ik gehoord had in de wandelgangen waren goed van het bedrijf"	Informatie inwinnen om betrouwbaarheid te meten.	Vertrouwen.
"Om eerlijk te zijn ik vond het 1 groot zootje bij elkaar."	Chaos.	Ontbreken structuur.
"En in de garage hebben ze de sleutels niet meer aan de verkoop gegeven dus ik heb uiteindelijk bijna 2 uur moeten wachten voordat ik met mijn nieuwe auto weg kon rijden."	Rommelig. Ontbreken structuur.	Ontbreken structuur.
"Ik heb het ervaren als zeer slecht ik zou het ook eigenlijk niemand aan raden om hier een auto te kopen."	Ervaring.	Ervaring.
"Alles wat belooft is wordt gewoon niet nagekomen"	Beloftes.	Onbetrouwbaar.
"Kom ik in Almelo staat de auto in Geesteren."	Onduidelijk communiceren naar klant.	Ontbreken structuur.
"Ik voelde me een bepaald niet begrepen door personeel"	Onbegrip.	Onbegrip.
"ze deden wel net als het een cadeautje van 10 euro was zo werd er ook omgegaan met de klant en waaronder mij"	Prijs gevoelig onderdeel bij aankoop.	Prijs kwaliteit verhouding.
"Ik had minimaal verwacht dat ze hun excuses hadden aangeboden naar mij"	Fouten inzien.	Begrip tonen.
"dus binnen een week de auto afgeleverd nou na 4 dagen kreeg ik al een	Op tijd. En afspraken na komen.	Service gericht.

telefoontje vanuit de werkplaats dat het minimaal nog wel 2 dagen kon duren.”		
“dat de sleutels kwijt waren en dat ik 2 uur moeten wachten om mijn auto te kunnen ophalen”	Rommelig. Slechte service en communicatie.	Ontbreken structuur.
“afleveren pakket beloofd..... nog helemaal niet aangemeld voor de car garantie”	Beloftes niet na komen.	Onbetrouwbaar.
“Voor de rest over de auto’s en de omgang met de klanten vond ik zeer slecht.”	Slechte ervaring.	Slechte ervaring.
“Ik ben niet tevreden en ja ik ben ook niet behandeld zoals een echte klant moet worden behandeld”	Ontevreden. Klant niet centraal.	Slechte klanttevredenheid.
“Je komt ten eerste al binnen niemand doet je hier een hand of stelt zich voor en ze vragen nog niet eens meneer kan ik u helpen met de auto”	Onpersoonlijk.	Slechte service en klanttevredenheid.
“Ik heb toch die auto gekocht omdat de prijs goed was en wat ze mij beloven dat dat ook netjes kwam,”	Prijs speelt belangrijke rol bij aanschaf.	Prijs kwaliteit verhouding.
“Personeel is zeer slecht bereikbaar”	Slechte bereikbaarheid.	Hoge frustratie klant.
“Ik ben niet tevreden maar ik zou het niemand aanraden om hier een auto te kopen.”	Ontevreden.	Slechte klanttevredenheid. Slechte uitstraling.

Bijlage H, Interview 3

E: Welke auto heeft u gekocht?

B: Een Hyundai IX35

E: Hoe heeft u de aankoop ervaren?

B: Ik heb de aankoop als zeer positief ervaren.

E: Waardoor heeft u de aankoop als positief ervaren?

B: Dit kwam doordat ik vanaf begin tot einde van de koop goed ben geholpen door de verkoper. Deze heeft mij alles duidelijk en eerlijk verteld over de auto en gaf mij een goed gevoel.

E: Voelde u zich begrepen door het personeel?

B: Ja ik voelde mij goed begrepen door het personeel. Ik merkte dat ze enorm met mij mee dachten en iedere uitdaging aan gingen om een zo passend mogelijke oplossing te bieden zodat ik tevreden naar huis kon gaan. Ook had ik het gevoel dat het personeel goed naar mij luisterden. Zo had ik aangegeven dat ik graag met mijn gezin op wintersport ga. Ook hierin dachten ze mee en sprak het voor zich dat een ruime kofferbak voor mij noodzakelijk was.

E: Wat verwachtte u van het personeel?

B: Ik verwachtte een volwaardige gesprekspartner. Iemand met ervaring en verstand van zaken. Eigenlijk verwachtte ik min of meer een adviseur.

E: Hoe heeft u het handelen van het personeel ervaren?

B: Het handelen van het personeel is mij enorm meegevallen. Aangezien het personeel allemaal in pak liep schrok het mij een beetje af. Totdat ik met het personeel in gesprek kwam toen kwam ik erachter dat ze mij gewoon normaal als een normaal mens behandelden en mij op me gemak stelden en overal mee wouden helpen.

E: Kunt u de uitstraling van het personeel op uw bevindingen omschrijven?

B: Nou... Zoals ik net al zei liep het personeel allemaal in pak. Naast dat het er erg netjes uit ziet schrok het mij best wel af. Ik ben maar een normaal persoon en wil graag normaal behandeld worden. Daar is in mijn ogen een pak niet voor nodig. Ik keek hierdoor in het begin een beetje op tegen de verkoper. Totdat ik met ze in gesprek kwam. Toen kwam ik in contact met de persoon achter het pak en viel het me allemaal enorm mee.

E: Zijn er situaties geweest die betrekking kunnen hebben op de communicatie intern?

B: Eigenlijk niet zo zeer. Alleen nadat ik de eerste keer op bezoek ben geweest om te kijken naar de auto ben ik weer naar huis gegaan met alle nodige informatie en een prijsvoorstel

zodat ik dit nog met mijn vrouw kon overleggen. De verkoper had mij al verteld in de tussentijd op vakantie te gaan maar ik alle tijd had om rustig na te denken over het voorstel en ik kon voor vragen prima terecht bij een van zijn collega's. Nadat ik het met mijn vrouw overlegd had hadden we besloten te wachten totdat de verkoper terug was van zijn vakantie om de koop bij hem definitief te maken. Maar na een week werd ik al gebeld door zijn collega met de vraag hoe het ervoor stond, of er nog vragen waren ontstaan en of hij ons verder kon helpen. Dit verraste me en gaf mij nog meer vertrouwen in het bedrijf waardoor ik uiteindelijk de auto heb gekocht.

E: Bent u voor verassingen komen te staan voor, tijdens of na de aanschaf?

B: Naast wat ik net vertelde over het telefoontje eigenlijk helemaal niet. Alles ging naar wens.

E: In welke mate heeft het bedrijf voldaan aan uw verwachtingen?

B: Het bedrijf heeft zeker voldaan aan mijn verwachtingen. Daardoor heb ik na de koop nog een auto bij het bedrijf gekocht voor mijn vrouw.

E: Wat moet er nog genoemd worden dat nog niet besproken is?

B: Naar mijn weten niets. Het bedrijf heeft mij goed geholpen. De service was perfect. Ik had er alle vertrouwen in en dat is gebleken.

E: Bedankt voor uw tijd en nog veel veilige kilometers.

Bijlage I, Transcriptie interview 3

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
"Ik heb de aankoop als zeer positief ervaren.	Ervaring.	Ervaring.
"vanaf begin tot einde van de koop goed ben geholpen"	Klanttevredenheid.	Positieve klanttevredenheid.
"duidelijk en eerlijk verteld over de auto en gaf mij een goed gevoel."	Eerlijk.	Betrouwbaar.
"Ik merkte dat ze enorm met mij mee dachten en iedere uitdaging aan gingen om een zo passend mogelijke oplossing te bieden zodat ik tevreden naar huis kon gaan."	Mee denken.	Servicegericht.
"Ook had ik het gevoel dat het personeel goed naar mij luisterden."	Luisterend oor.	Klant centraal.
"Ook hierin dachten ze mee en sprak het voor zich dat een ruime kofferbak voor mij noodzakelijk was"	Mee denken.	Service gericht.
"Ik verwachtte een volwaardige gesprekspartner. Iemand met ervaring en verstand van zaken. Eigenlijk verwachtte ik min of meer een adviseur."	Vertrouwenspersoon/adviseur.	Vertrouwenspersoon/adviseur.
"Aangezien het personeel allemaal in pak liep schrok het mij een beetje af."	Uitstraling bedrijf beïnvloed verwachting klant.	Uitstraling.
"mij op me gemak stelden en overall mee wouden helpen"	Vertrouwen.	Betrouwbaarheid.
"Toen kwam ik in contact met het persoon achter het pak en viel het me allemaal enorm mee."	Uitstraling en verwachting.	Uitstraling.
"Maar na een week werd ik al gebeld door zijn collega met de vraag hoe het er voor stond, of er nog vragen waren ontstaan en of hij ons verder kon helpen."	Collega's intern gecommuniceerd en gunnen elkaar de verkoop.	Goede interne communicatie.
"Dit verraste me en gaf mij nog meer vertrouwen in het	Vertrouwen.	Betrouwbaarheid.

bedrijf waardoor ik uiteindelijk de auto heb gekocht. “		
“Alles ging naar wens.”	Verwachtingen voldaan.	Verwachtingen voldaan.
“Daardoor heb ik na de koop nog een auto bij het bedrijf gekocht voor mijn vrouw.”	Positieve klantervaring.	Klanttevredenheid.
“Het bedrijf heeft mij goed geholpen. De service was perfect. Ik had er alle vertrouwen in en dat is gebleken.”	Verwachtingen voldaan. Vertrouwen. Goede service.	Positieve klanttevredenheid.

Bijlage J, Interview 4

E: Welke auto heeft u gekocht?

S: Een Volkswagen Up!

E: Hoe heeft u de aankoop ervaren.

S: Ik heb de aankoop wel als goed ervaren.

E: Waardoor heeft u de aankoop wel als goed ervaren?

S: Nou ja, alles verliep wel naar wens en ben blij met mijn autootje. Ik heb de auto best snel gekocht.

E: Wanneer bent u tevreden, ontevreden of teleurgesteld? En waardoor?

S: Ik ben tevreden wanneer alles goed verloopt, ik netjes geholpen word, en niet teveel betaal voor de auto.

E: Wat had u verwacht van het bedrijf?

S: Ik had een snelle service verwacht van het bedrijf en verwachtte gewoon goed behandeld te worden.

E: Wat verwachtte u van het personeel?

S: Ik verwachtte dat ik goed geholpen zou worden en mij veel werd verteld over de auto. Eigenlijk verwachtte ik ook dat de verkoper mij geld uit de zakken wou kloppen en mij wou verleiden met mooie praatjes. Vandaar dat ik ook mijn vriend mee had genomen. Hij heeft iets meer verstand van auto's dan ik natuurlijk.

E: Voelde u zich begrepen door het personeel?

S: Ja ik voelde me wel redelijk goed begrepen door het personeel. De verkoper snapte wel waarom ik de auto wou kopen en dat het niet de meest luxe behoefde te zijn, omdat ik niet al te veel te besteden had en mijn vriend een deel zou bij betalen zodat ik wel veilig op en naar school en werk zou kunnen.

E: Hoe heeft u het handelen van het personeel ervaren?

S: Goed, alles ging heel snel maar dat moest ook want ik wou een week later al rijden, omdat ik een auto nodig had zodat ik bij mijn nieuwe werk kon komen.

E: Zijn er situaties geweest die betrekking kunnen hebben op de communicatie binnen het bedrijf?

S: Nee eigenlijk niet er werkte ook maar 3 man. Ik had het idee dat iedereen overal wel van af wist doordat ik al het personeel ook kort gesproken had toen we even aan het wachten waren.

E: Bent u voor verassingen komen te staan voor tijdens of na de aanschaf?

S: Nee niet echt. De aankoop ging zo snel dat dat ook bijna niet kon. Ik kocht de auto en hij ging direct de garage in om rij klaar gemaakt te worden, zo noemen ze dat geloof ik, en toen kon ik een dag later al rijden.

E: Kunt u de uitstraling van het personeel op uw bevindingen omschrijven?

S: Er liepen gewoon een paar normale mannen rond ze zagen er netjes en verzocht uit, maar leken ook niet meer dan dat. Zoals ze er uit zagen hebben ze me ook geholpen. Gewoon zonder al te veel toeters en bellen.

E: In welke mate heeft het bedrijf voldaan aan uw verwachtingen?

S: Ik verwachtte niet veel omdat ik nog niet eerder een auto had gekocht. Ik hoopte alleen wel dat ik snel rijden kon in verband met mijn werk. Dat is gelukkig wel gelukt.

E: Waar ligt het aan dat het bedrijf aan uw verwachtingen voldeed?

S: Ik kon snel rijden en werd netjes geholpen. Het was eigenlijk gewoon heel gemoedelijk allemaal. Net zoals het er aan de buitenkant ook uit zag.

E: Is het personeel goed bereikbaar?

S: Dat weet ik niet, we hebben alles binnen een dag geregeld. Bereikbaarheid was niet echt nodig.

E: Hoe verloopt de communicatie met hen?

S: Soepel en gemakkelijk.

E: Hoe tevreden bent u met de situatie?

S: Zoals ik al zei eigenlijk best wel tevreden.

E: Wat moet nog genoemd worden dat nog niet is besproken?

S: Niks de verkoop was kort maar krachtig. Ik ben best tevreden.

Bijlage K, Transcriptie interview 4

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
"Ik heb de aankoop wel als goed ervaren."	Positieve ervaring.	Klanttevredenheid.
"Nouja, alles verliep wel naar wens en ben blij met mijn autootje"	Tevreden klant.	Klanttevredenheid.
"Ik ben tevreden wanneer alles goed verloopt, ik netjes geholpen word en niet teveel betaal voor de auto."	Goede service. Prijs speelt een rol bij aanschaf.	Prijs kwaliteit verhouding.
"Ik had een snelle service verwacht van het bedrijf en verwachtte gewoon goed behandeld te worden."	Snelle service.	Service gericht.
"Ik verwachtte dat ik goed geholpen zou worden en mij veel werd verteld over de auto"	Adviseur/ vertrouwenspersoon.	Adviseur/ vertrouwenspersoon.
"Vandaar dat ik ook mijn vriend mee had genomen. Hij heeft iets meer verstand van auto's dan ik natuurlijk."	Onzeker over aankoop.	Zoekt betrouwbaarheid.
"De verkoper snapte wel waarom ik de auto wou kopen"	Luisterend oor.	Begrip.
"goed, alles ging heel snel maar dat moest ook want ik wou een week later al rijden"	Snelle service.	Klant tevredenheid.
"Ik had het idee dat iedereen overal wel van af wist doordat ik al het personeel ook kort gesproken had toen we even aan het wachteten waren."	Collega's spreken met elkaar en elkaars klanten.	Goede interne communicatie.
"De aankoop ging zo snel dat dat ook bijna niet kon"	Geen verrassingen door snelle service.	Service gericht.
"Zoals ze er uit zagen hebben ze me ook geholpen."	Naar verwachting.	Naar verwachting.
"Ik verwachtte niet veel omdat ik nog niet eerder"	Positieve ervaring door service.	Hoge klanttevredenheid.

een auto had gekocht. Ik hoopte alleen wel dat ik snel rijden kon in verband met mijn werk. Dat is gelukkig wel gelukt.”		
“Net zoals het er aan de buitenkant ook uit zag”	Uitstraling bedrijf.	Uitstraling bedrijf.
“Dat weet ik niet, we hebben alles binnen een dag geregeld. Bereikbaarheid was niet echt nodig.”	Snelle service.	Service gericht.
“Zoals ik al zei eigenlijk best wel tevreden.”	Klanttevreden.	Klanttevredenheid.

Bijlage L, Interview 5

E: Welke auto heeft u gekocht?

I: Een Mercedes A klasse

E: Hoe heeft u de koop ervaren?

I: O wel goed, ik moest betalen dat was een nadeel haha.

E: Wat had u verwacht van het bedrijf?

I: Verwachtte dat het bedrijf mij wel netjes zou helpen. Ik had vooraf al ingelezen in de auto maar had nog een paar vragen. Hoopte dat het bedrijf me daarbij kon helpen.

E: Voelt u zich begrepen door het personeel?

I: Jawel ik voelde me wel begrepen. Het personeel had een makkie aan mij omdat ik al wel goed wist wat ik graag hebben wou.

E: Waardoor voelde u zich begrepen?

I: Omdat het personeel goed naar mijn wensen luisterde.

E: Wat verwachtte u van het personeel?

I: Ik verwachtte dat ze mijn vragen netjes konden beantwoorden, zodat ik definitief wist wat ik graag wou. Ja, en zoals vanzelfsprekend verwachtte ik gewoon netjes behandeld te worden en niet al te veel hoeven te betalen.

E: Hoe heeft u het handelen van het personeel ervaren?

I: Om heel eerlijk te zijn was ik in het begin vrij positief totdat ik mijn aanbetaling had gedaan vanaf toen leek alles wel mis te gaan.

E: Wat is er zoal misgegaan?

I: Nou in het begin was alles nog koek en ei totdat ik dus die aanbetaling had gedaan. Het leek wel alsof het ze niet meer kon interesseren. Ik had afgesproken met de verkoper dat ik binnen een week kon rijden. Maar na een week had ik nog steeds geen bericht dat ik de auto kon ophalen. Nou ja, toen heb ik er zelf nog maar eens achter aan gebeld want het zat me niet lekker. Bleek dat ze mijn auto 'vergeten' waren.

E: Zijn er situaties geweest die betrekking kunnen hebben op de communicatie in het bedrijf?

I: Ja, zoals ik net zeg kon ik mijn auto veel te laat pas op halen. De verkoper vertelde me dat het aan de werkplaats lag dat zij mijn auto vergeten waren terwijl de werkplaats precies andersom beweerden. Ik werd een beetje van het kastje naar de muur geslingerd.

Toen ik mijn auto had opgehaald kon ik ook nog eens weer terug omdat ze mij beloofd hadden de stoel te repareren en het onderdeel op het dashboard dat kapot was zouden maken. Bleek de verkoper dus niet medegedeeld te hebben met de werkplaats.

E: Kunt u de uitstraling van het personeel op uw bevindingen omschrijven?

I: Het personeel liep er netjes en verzorgt bij, dat gaf mij dus ook zo'n vertrouwd gevoel. Het leek allemaal heel netjes.

E: Wat zijn uw positieve of negatieve ervaringen met de samenwerking binnen het bedrijf?

I: De uitstraling was positief en in het begin werd ik ook echt geholpen zoals ik graag geholpen zou willen worden. Maar na de aanbeting leek het wel alsof ik niet bestond.

E: Is het personeel goed bereikbaar?

I: Ja eerst wel heel goed totdat het mis ging toen werd ik steeds van het kastje naar de muur gestuurd of zeiden ze me dat de verkoper niet aanwezig was. Wat ik nog steeds betwijfel. Niemand kon echt antwoord geven en ik heb veel in de wacht gestaan omdat ze me steeds door verbinden van verkoper naar de werkplaats en weer terug.

E: In welke mate heeft het bedrijf voldaan aan uw verwachtingen?

I: Zoals ik net al zei eerst positief. Als alles zo was afgehandeld en werd gedaan zoals in het begin dan had het bedrijf echt helemaal voldaan aan mijn verwachting. Maar nadat ik de auto pas veel te laat kon ophalen begonnen mijn verwachtingen af te nemen.

E: Als u uw aankoop een cijfer mocht geven wat gaf u dan?

I: In eerst instantie zou ik een 8 geven als alles goed was gegaan. Maar nu geef ik het toch echt een 5,5 ik had ook helemaal geen lol meer om in de auto te rijden. Ik keek er eerst gewoon tegen op.

E: Wat moet nog genoemd worden dat nog niet besproken is?

I: De aanbeting! Deze zou ik echt nooit weer doen. Ik had echt het gevoel dat ze dachten dat ze de buit toch al binnen hadden en hoopte dat ik de koop zou annuleren dan hadden zij mooi de aanbeting in de zak. Voortaan betaal ik niet aan en laat ik ze eerst voor me doen wat afgesproken is voordat ze mijn zuur verdiende centen in handen krijgen.

E: Zou u nog weer een auto kopen bij het bedrijf? En waarom wel of niet?

I: Als ik het zou doen dan zou ik de aanbeting achterwege laten. De auto bevalt me nu verder wel prima alleen het gezeur er omheen heeft de koop niet aangenaam gemaakt.

E: Ontzettend bedankt voor uw tijd.

Bijlage M, Transcriptie interview 5

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
"O wel goed, ik moest betalen dat was een na deel haha"	Prijs speelt rol bij aanschaf.	Prijs kwaliteit verhouding.
"mij wel netjes zou helpen"	Uitstraling bedrijf. Service.	Service gericht.
"Omdat het personeel goed naar mijn wensen luisterde"	Luisterend oor.	Klant centraal.
"Ik verwachtte dat ze mijn vragen netjes konden beantwoorden zodat ik definitief wist wat ik graag wou."	Adviseur. Iemand met verstand van zaken.	Adviseur.
"Om heel eerlijk te zijn was ik in het begin vrij positief totdat ik mijn aanbetalng had gedaan vanaf toen leek alles wel mis te gaan."	Geld speelt ook rol bij bedrijf.	Prijs kwaliteit verhouding
"dus die aanbetalng had gedaan. Het leek wel alsof het ze niet meer kon interesseren."	Afspraken niet na komen.	Onbetrouwbaar.
"Bleek dat ze mijn auto 'vergeten' waren"	Vergeten. Slordig.	Structuur ontbreekt.
"Ja, zoals ik net zeg kon ik mijn auto veel te laat pas op halen."	Afspraken niet na gekomen.	Onbetrouwbaar.
"De verkoper vertelde me dat het aan de werkplaats lag dat zij mijn auto vergeten waren terwijl de werkplaats precies andersom beweerden."	Afschuiven. Slordig.	Slechte interne communicatie.
"Toen ik mijn auto had opgehaald kon ik ook nog eens weer terug omdat ze mij beloofd hadden de stoel te repareren en het onderdeel op het dashboard wat kapot was zouden maken"	Beloftes niet na gekomen.	Onbetrouwbaar.
"Bleek de verkoper dus niet mede gedeeld te hebben met de werkplaats."	Slechte communicatie intern.	Slechte communicatie intern.

"Het personeel liep er netjes en verzorgt bij dat gaf mij dus ook zo'n vertrouwd gevoel. Het leek allemaal heel netjes."	Uitstraling invloed op klant.	Uitstraling bedrijf.
"Maar na de aanbetsaling leek het wel alsof ik niet bestond"	Afronding verkoop. Ontbreken structuur.	Negatieve klanttevredenheid.
"Ja, eerst wel heel goed totdat het mis ging toen werd ik steeds van het kastje naar de muur gestuurd of zeiden ze me dat de verkoper niet aanwezig was."	Slechte interne communicatie.	Negatieve klanttevredenheid.
"de wacht gestaan omdat ze me steeds door verbinden van verkoper naar de werkplaats en weer terug."	Moeilijk bereikbaar.	Hoge frustratie klant.
"Als alles zo was afgehandeld en werd gedaan zoals in het begin dan had het bedrijf echt helemaal voldaan aan mijn verwachting"	Afronding verkoop ook van belang.	Ontbreken structuur.
"Maar nu geef ik het toch echt een 5,5 ik had ook helemaal geen lol meer om in de auto te rijden. Ik keek er eerst gewoon tegen op."	Klant ontevreden. Door slecht afhandelen.	Negatieve klanttevredenheid.
"Ik had echt het gevoel dat ze dachten dat ze de buit toch al binnen hadden en hoopte dat ik de koop zou annuleren dan hadden hun mooi de aanbetsaling in de zak."	Gevoel van wantrouwen.	Onbetrouwbaar.
"alleen het gezeur er omheen heeft de koop niet aangenaam gemaakt."	Afhandeling verkoop.	Service verlenen.

Bijlage N, Hoe hebben klanten de koop ervaren?

Categorie	Positieve effecten	Negatieve effecten	Gevolgen	Citaten uit interviews
Verwachting	De auto is zoals omschreven. Geen verborgen gebreken. (Eerlijk)	Niet alles is verteld over de auto.	Duidelijkheid en eerlijkheid geven een goed gevoel. Tweede auto kopen bij het bedrijf. Een tweede koop blijft uit en het bedrijf wordt niet aanbevolen.	“Het ligt er puur aan dat ze mij eerlijk hebben behandeld en de auto gewoon is wat ik verwachtte.” “Ik ben niet voor verrassingen gekomen..... wat er aan kapot was dat hebben ze mij eerlijk en netjes uitgelegd.” “Ik ben niet tevreden en zou het niemand aanraden om hier een auto te kopen.”
Begrip door verkoper	Klant voelt zich WEL begrepen door het personeel.	Klant voelt zich NIET begrepen door het personeel.	Vertrouwen wordt beïnvloed.	“Ik voelde me niet bepaald begrepen door het personeel”
Betrouwbaar	Afspraken zijn door verkoper WEL nagekomen.	Beloftes/afspraken worden NIET na gekomen.	Klant voelt zich slecht behandeld. Alles verliep naar wens.	“Ik ben ontevreden wanneer er mij dingen zijn beloofd en die niet na worden gekomen.”
Afhandeling verkoop-proces	Er wordt aan je gedacht en met je mee gedacht.	Dingen worden vergeten.	Na de aflevering terug naar het bedrijf doordat afspraken niet zijn uitgevoerd.	“Bleek de verkoper dus niet mede gedeeld te hebben met de werkplaats.”

			Positieve ervaring door een compleet verkoopproces.	“Toen ik mijn auto had opgehaald kon ik ook nog eens weer terug omdat ze mij beloofd hadden wat kapot was te zouden maken”
Verloop van verkoop	Van begin tot einde van koop begeleid door de verkoper.	Geen goede begeleiding en structuur	Goed / slecht (er) verloop van verkoopproces.	‘1 groot zootje bij elkaar’ “Alles ging naar wens.”
Knelpunt	-	Na aanbetaling verloopt het verkoopproces niet meer soepel.	Lang wachten. Veel ergernissen.	‘Bleek dat ze mijn auto vergeten waren’ ‘Gevoel dat ik niet meer bestond’
Knelpunt	-	Gezeur door personeel over en weer touwtrekkerij.	Tegen op zien om auto op te halen. Personeel wijst onderling naar elkaar. Klant wordt van kastje naar de muur gestuurd.	“De verkoper vertelde me dat het aan de werkplaats lag dat ze mijn auto vergeten waren terwijl de werkplaats precies andersom beweerden.”
Ervaring met verkoper	Personeel biedt een luisterend oor.	Personeel is slecht bereikbaar.	Vertrouwen in het bedrijf wordt beïnvloed.	“Omdat het personeel goed naar mijn wensen luisterde”

Bijlage 0: 7 tips om de klanttevredenheid te verhogen

1. Huidige klanttevredenheid

Om er achter te komen hoe je de klanttevredenheid kan verhogen is het eerst van belang te analyseren hoe de huidige klanttevredenheid is. Dit zou kunnen door:

1. Analyses van beoordelingen op beoordelingssite te verrichten.
2. Luisteren naar wat de klant te zeggen heeft.

Wanneer je weet waar je steekjes laat vallen kun je hier op inspelen.

2. Loyaliteit belonen

In de meeste gevallen belonen bedrijven nieuwe klanten volop met kortingen, acties, cadeautjes etc. Onderscheid jezelf als bedrijf door je niet alleen te focussen op nieuwe klanten maar juist op de bestaande klanten. Juist deze bestaande klanten zijn nodig om te achterhalen hoe het nu met de klanttevredenheid gesteld is. Daarnaast kun je je klanttevredenheid verhogen door loyaliteit van je klanten te verhogen.

3. Menselijkheid

Het tonen van jezelf, je fouten en emoties zorgt ervoor dat de klant zich betrokken voelt doordat hij zich herkent in je. Hierdoor zal je klanttevredenheid enorm verhogen.

4. Afspraken en beloften

Voor veel bedrijven blijkt het nakomen van afspraken en beloften een struikelpunt. Door afspraken en beloften simpelweg na te komen wek je vertrouwen op bij de klant. Hierdoor zal de klanttevredenheid al snel verhogen.

5. Haal je verdiensten uit een klacht

Veel bedrijven raken in paniek bij het krijgen van een klacht. Dit is erg jammer omdat een klacht helemaal geen negatieve invloed op de klanttevredenheid hoeft te hebben. Veel klanten begrijpen dat er af en toe wel eens iets mis kan gaan. Door een klacht goed en netjes af te handelen is het zelfs mogelijk de klanttevredenheid te verhogen. De klachtenafhandeling zegt namelijk alles over hoe met de klant wordt omgegaan.

6. Interesse tonen

Evenals bij tip 3. Is het voor de klant erg wenselijk dat er interesse en begrip getoond wordt. De klant zit niet te wachten op elllange verkooppraat. Persoonlijke aandacht is het sleutelwoord voor het verhogen van je klanttevredenheid.

7. Extraatjes

Door klanten een extraatje te geven zorg je ervoor dat een klant zich speciaal voelt. Geef iets leuks of lever een extra service zonder hiervoor een bedrag in rekening te brengen. Laat zien dat je de klant waardeert en je zult zien dat de klanttevredenheid verhoogd.

(Marensa, 2017)