Onderscheidend vermogen met één strategisch focuspunt

*..en maak het belangrijk*

*Gianna Verreck*

Onderscheidend vermogen met één strategisch focuspunt

*..en maak het belangrijk*

**Auteur:**  
Gianna Verreck  
12100358  
Facility Management  
[giannaverreck@gmail.com](mailto:giannaverreck@gmail.com)

**Opleidingsinstituut:**    
De Haagse Hogeschool  
Academie Management & Organisatie  
Johanna Westerdijkplein 75  
2595 AA Den Haag

**Begeleidend docent:**   
E.C.H. Knook  
Docent Facility Management  
[e.c.h.knook@hhs.nl](mailto:e.c.h.knook@hhs.nl)

**Externe Beoordelaar:**D. Walgien  
Adviseur Huisvesting, Vastgoed & Facility Management  
[dwl@tg.nl](mailto:dwl@tg.nl)

**Opdrachtgever:**   
Albert Heijn  
F. Kriekaard  
Operationeel Manager  
[fred.kriekaard@ahold.com](mailto:fred.kriekaard@ahold.com)

**Afstudeerperiode:**   
8 februari 2016 – 24 mei 2016

23 mei 2016, Den Haag

Referaat

**Auteursreferaat:**

Deze scriptie bevat het onderzoek naar onderscheidend vermogen voor een supermarkt, waarbij meerwaardecreatie voor klanten wordt gerealiseerd. Het onderzoek is uitgevoerd voor Albert Heijn en gericht op de supermarktbranche.

Om preferent te worden in de supermarktbranche is onderzoek gedaan naar: behoeftes van consumenten, meerwaardecreatie, verwachtingen van consumenten, inspelen op verwachtingen, dienstverlening om beleving te creëren, een klantgerichte organisatie en strategieën voor Retailorganisaties.

**Indexreferaat:**

Dienstverlening, meerwaarde creëren, supermarkt

Managementsamenvatting

Er heerst een concurrentiestrijd in de supermarktbranche. Albert Heijn heeft de sterkste marktpositie, met een marktaandeel van 35%. De vraag is of AH dit in de toekomt kan vasthouden. Zij willen een nieuwe weg inslaan, waarbij zij van een procesgerichte benadering over gaan naar een meer klantgerichte benadering. Dit noemen zij service 9+.

*‘Het doel van het onderzoek is een advies uitbrengen waarin wordt beschreven op welke manier AH zich kan onderscheiden van haar concurrenten, wat zal leiden tot een stijging van de klanttevredenheid en AH als preferent wordt gezien’.*

Om deze doelstelling te behalen is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*‘Op welke wijze kan Albert Heijn zich onderscheiden van anderen zodat zij meerwaarde creëert voor de klanten en hierdoor als preferent wordt gezien?’*

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn twee soorten onderzoeken verricht, literatuur- en veldonderzoek. Deze onderzoeken maken het mogelijk conclusies en aanbevelingen te schrijven ten aanzien van de hoofdvraag.

Het literatuuronderzoek maakt duidelijk dat mensen naar een supermarkt gaan om eten en drinken te kopen, om zo aan hun eerste behoefte te komen. Het is als organisatie van belang om duidelijk te hebben wat de verwachting van consumenten is om hier vervolgens op in te spelen. Meerwaarde kan gecreëerd worden door dienstverlening toe te voegen. Een goede dienstverlening kan een organisatie klantgerichter maken.

Uit de interviews wordt duidelijk dat meerwaarde voornamelijk reactief gecreëerd wordt binnen AH. De geïnterviewden vragen zich af of er genoeg klanten bevraagd worden voor het klanttevredenheidsonderzoek. AH is voornamelijk procesgericht, omdat de uren en loonsom behaald moeten worden. De medewerkers worden opgeleid tot het bedienen van het proces. Het onderscheidende vermogen kan door AH behaald worden door excellente producten en dienstverlening.

Uit de focusgroep wordt duidelijk dat niet iedereen op de werkvloer weet wat de kracht is van klantcontact. Klanten voelen als verstoring van het proces. De klant moet belangrijk gemaakt worden door erover te praten en onderdeel te laten worden van de procesplaten. De strategie is niet helder voor iedereen en de focusgroep denk dat AH zich het beste kan focussen op één punt.

De belangrijkste uitkomsten uit de analyse van het literatuur- en veldonderzoek is dat AH de wil heeft om door beleving meerwaarde te creëren voor klanten. Dat door de lage response van het klanttevredenheidsonderzoek de uitkomsten niet representatief zijn. Er onderscheidend vermogen gecreëerd moet worden ten opzichte van de concurrentie. De hoge onderlinge rivaliteit in de supermarktbranche.

De conclusies van het onderzoek zijn dat het klanttevredenheidsonderzoek van AH niet betrouwbaar is. Service 9+ wordt niet als belangrijk ervaren en medewerkers weten niet wat op dit gebed van hen verwacht wordt. AH communiceert weinig. Wel communiceren zij een breed assortiment te hebben, wat niet alle winkels kunnen waarmaken. Het is voor zowel medewerkers als klanten niet duidelijk waar AH als organisatie voor staat, omdat zij dit niet communiceren. De aandacht gaat uit naar de processen, de klant komt dan ook niet terug op de procesplaten. De strategie van AH maakt niet concreet op welke manier zij oprechte interactie aangaan met klanten.

De aanbevelingen voor het onderzoek zijn dat AH een betrouwbaar klanttevredenheidsonderzoek moet uitvoeren. Meerwaarde kan gecreëerd worden door innovaties te communiceren. Een klantgerichte organisatie door onder andere klantgerichtheidsaspecten aan de functie- en taakbeschrijving van medewerkers toe te voegen. Beleving creëren door service 9+ concreet te maken en ervoor zorgen dat wat het management denkt over de dienstverlening overeenkomt met de uiteindelijke instructies aan medewerkers. Strategisch onderscheidend vermogen door één focuspunt en dat is het maximaliseren van meerwaarde creatie.

De implementatie van de aanbevelingen zal hoofdzakelijk worden uitgevoerd door dienstverleningsspecialisten. Daarnaast zal het management van de winkels verantwoordelijk zijn voor de uitvoering in hun eigen winkels. De verwachting is dat de duur van de implementaties in totaal een jaar zal zijn. De kosten die gemaakt worden zijn €28.500 per vier weken voor de dienstverleningsspecialisten en eenmalig €9.161 per winkel.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeerperiode. Ik studeer aan de opleiding Facility Management. Naast mijn studie ben ik werkzaam binnen Albert Heijn. Ik ben teamleider Verkoopklaar en in mijn werk heb ik een sterke interesse ontwikkeld op klantgerichtheid. Vanuit die interesse heb ik voor mijn scriptie onderzoek gedaan naar het onderscheidend vermogen voor AH en meerwaardecreatie voor klanten van AH.

Tijdens de opleiding werd ik erg enthousiast van de modules services management. In contact zijn met klanten en het begrijpen van en inspelen op hun behoeftes, is waar ik energie van krijg. Ik was dan ook vastbesloten om mijn scriptie te schrijven aan de hand van dit onderwerp.

Het schrijven van een scriptie is spannend en uitdagend. Het is het allerlaatste stuk van de opleiding en hiermee sluit ik vier jaar af. De passie die ik heb voor het onderwerp, heb ik proberen over te brengen bij het schrijven van mijn scriptie. Ik kijk met veel plezier terug op deze periode, waarbij ik van niks anders dan een probleemvraag, een stuk heb opgeleverd wat door de opdrachtgever gebruikt kan worden. Het was een hele leuke periode, waarbij ik met veel mensen heb gesproken en veel geleerd heb over de onderwerpen die mij zo aanspreken.

Ik wil van dit moment gebruik maken om een aantal personen te bedanken. Allereerst mijn begeleider mevrouw Knook. Zij heeft mij vanaf het begin uitgedaagd, gedurende het traject ondersteund en feedback gegeven. Haar manier van begeleiden motiveerde mij om echt alles eruit te halen en daar ben ik haar erg dankbaar voor. Ook mijn opdrachtgever, Fred Kriekaard, wil ik bedanken voor de kans die ik heb gekregen om dit onderzoek binnen de AH uit te voeren. Hij heeft mij vertrouwen gegeven en hulp geboden waar ik dat nodig had. Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken. Zij hebben mij gestimuleerd en gemotiveerd om er het beste van te maken, ook op momenten dat ik niet de vrolijke Gianna kon zijn, wat mij heel veel energie heeft gegeven.

Ik wens je hierbij veel plezier met het lezen van mijn scriptie!

Gianna Verreck  
23 mei 2016, Den Haag

Inhoudsopgave

[H1 Organisatieanalyse Albert Heijn 3](#_Toc451511352)

[1.1 De supermarkt en de consument 3](#_Toc451511353)

[1.2 De supermarktbranche 4](#_Toc451511354)

[1.3 Albert Heijn 4](#_Toc451511355)

[1.4 Interne analyse INK-model (2015) 7](#_Toc451511356)

[1.5 Externe analyse Porter vijfkrachtenmodel 10](#_Toc451511357)

[H2 Literatuuronderzoek 13](#_Toc451511358)

[2.1 Boodschappen doen 13](#_Toc451511359)

[2.2 Het creëren van meerwaarde 14](#_Toc451511360)

[2.3 De verwachting van consumenten 15](#_Toc451511361)

[2.4 Inspelen op de behoeften en verwachtingen van klanten 15](#_Toc451511362)

[2.5 Dienstverlening om beleving te creëren voor klanten 16](#_Toc451511363)

[2.6 Een klantgerichte organisatie 17](#_Toc451511364)

[2.7 Strategieën voor Retailorganisaties 18](#_Toc451511365)

[2.7.1 De concurrentiestrategieën van Porter (1979) 18](#_Toc451511366)

[2.7.1.1 Kostleiderschap 18](#_Toc451511367)

[2.7.1.2 Differentiatie 18](#_Toc451511368)

[2.7.1.3 Focussen 18](#_Toc451511369)

[2.7.2 Concurrentiestrategie van Treacy & Wiersema (1993) 18](#_Toc451511370)

[2.7.2.1 Operational excellence 18](#_Toc451511371)

[2.7.2.2 Product leadership 18](#_Toc451511372)

[2.7.2.3 Customer intimacy 19](#_Toc451511373)

[2.7.3 Strategieën van Gemmel (2013) 19](#_Toc451511374)

[H3 Onderzoeksopzet en verantwoording 22](#_Toc451511375)

[3.1 Onderzoeksopzet 22](#_Toc451511376)

[3.2 Verantwoording 23](#_Toc451511377)

[3.2.1 Literatuuronderzoek 23](#_Toc451511378)

[3.2.2 Interviews 24](#_Toc451511379)

[3.2.3 Betrouwbaarheid en validiteit 25](#_Toc451511380)

[H4 Veldonderzoek 26](#_Toc451511381)

[4.1 Analyse interview vragen 26](#_Toc451511382)

[4.1.1 Boodschappen doen 26](#_Toc451511383)

[4.1.2 Het creëren van meerwaarde 26](#_Toc451511384)

[4.1.3 De verwachting van consumenten 26](#_Toc451511385)

[4.1.4 Inspelen op de behoefte en verwachtingen van consumenten 27](#_Toc451511386)

[4.1.5 Dienstverlening om beleving te creëren voor klanten 27](#_Toc451511387)

[4.1.6 Een klantgerichte organisatie 28](#_Toc451511388)

[4.1.7 Strategieën in de supermarktbranche 28](#_Toc451511389)

[4.2 Analyse focusgroep interview 31](#_Toc451511390)

[H5 De analyse 35](#_Toc451511391)

[5.1 Literatuuronderzoek en veldonderzoek 35](#_Toc451511392)

[5.1.1 Boodschappen doen 35](#_Toc451511393)

[5.1.2 Het creëren van meerwaarde 35](#_Toc451511394)

[5.1.3 De verwachting van consumenten 36](#_Toc451511395)

[5.1.4 Inspelen op de behoeften en verwachtingen van klanten 36](#_Toc451511396)

[5.1.5 Dienstverlening om beleving te creëren voor klanten 37](#_Toc451511397)

[5.1.6 Een klantgerichte organisatie 38](#_Toc451511398)

[5.1.7 Strategieën voor Retailorganisaties 38](#_Toc451511399)

[5.2 De gap-analyse 39](#_Toc451511400)

[5.2.1 Theorie versus veldonderzoek 39](#_Toc451511401)

[5.2.2 Servqual-model 40](#_Toc451511402)

[5.3 SWOT-analyse 42](#_Toc451511403)

[5.4 Confrontatiematrix 42](#_Toc451511404)

[H6 Conclusies 43](#_Toc451511405)

[6.1 Aanleiding en doelstelling 43](#_Toc451511406)

[6.2 Beantwoording deelvragen 43](#_Toc451511407)

[6.3 Beantwoording hoofdvraag 44](#_Toc451511408)

[H7 Aanbevelingen 46](#_Toc451511409)

[Aanbeveling 1: Een betrouwbaar klanttevredenheidsonderzoek 46](#_Toc451511410)

[Aanbeveling 2: Meerwaarde creëren 46](#_Toc451511411)

[Aanbeveling 3: De klantgerichte organisatie 47](#_Toc451511412)

[Aanbeveling 4: Beleving door service 9+ 47](#_Toc451511413)

[Aanbeveling 5: Strategisch onderscheidend vermogen 48](#_Toc451511414)

[H8 Implementatie 49](#_Toc451511415)

[8.1 Een betrouwbaar klanttevredenheidsonderzoek 49](#_Toc451511416)

[8.2 Het creëren van meerwaarde 49](#_Toc451511417)

[8.3 De klantgerichte organisatie 50](#_Toc451511418)

[8.4 Beleving door service 9+ 50](#_Toc451511419)

[8.5 Strategisch onderscheidend vermogen 51](#_Toc451511420)

[H9 Bedrijfskundige consequenties 52](#_Toc451511421)

[9.1 Organisatorische consequenties 52](#_Toc451511422)

[9.2 Personele consequenties 52](#_Toc451511423)

[9.3 Financiële consequenties 52](#_Toc451511424)

[Literatuuropgave **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc451511425)

[Bijlage 59](#_Toc451511426)

[Bijlage 1 Uitwerking interviews 63](#_Toc451511427)

[Bijlage 2 Uitwerking focusgroep 79](#_Toc451511428)

Inleiding

In de supermarktbranche heerst een concurrentiestrijd. Dit rapport gaat over het onderzoek hoe AH zich kan onderscheiden van zijn concurrenten. Daarmee wordt de volgende hoofdvraag beantwoord:

*‘Op welke wijze kan Albert Heijn zich onderscheiden van anderen zodat zij meerwaarde creëert voor de klanten en hierdoor als preferent wordt gezien?’*

De doelstelling van het onderzoek is een advies uitbrengen waarin wordt beschreven op welke wijze AH zich kan onderscheiden van zijn concurrenten, wat zal leiden tot een stijging van de klanttevredenheid en waarmee AH als preferent kan worden gezien.

Het eerste hoofdstuk is de organisatieanalyse van Albert Heijn, dit begint met een beschrijving van de supermarktbranche en consumentgedrag. Het hoofdstuk eindigt met een analyse van AH. Het tweede hoofdstuk is het literatuuronderzoek. Dit hoofdstuk is uitgewerkt op basis van zeven thema’s, die als rode draad dienen voor het verslag. De methodische verantwoording van het onderzoek is het derde hoofdstuk. Hierin wordt beschreven welke verzamelmethodes gebruikt gaan worden en wat de betrouwbaarheid en validiteit is van het onderzoek. Het veldonderzoek is het vierde hoofdstuk en hierin wordt de uitwerking van zowel de interviews als de focusgroep beschreven. In hoofdstuk vijf wordt de analyse beschreven, die het literatuuronderzoek koppelt aan het veldonderzoek. Daarnaast worden in dit hoofdstuk knelpunten onderzocht aan de hand van een gap-analyse, SWOT-analyse en een confrontatiematrix. In hoofdstuk zes worden de conclusies beschreven. Het hoofdstuk hierop volgend zijn de aanbevelingen, waarin het advies wordt beschreven dat antwoord geeft op de hoofdvraag. Hoofdstuk acht is de implementatie, waarin wordt beschreven op welke concrete manier en in welke tijdsplanning de adviezen in te zetten zijn. Het laatste hoofdstuk beschrijft welke bedrijfskundige consequenties het advies heeft.

# H1 Organisatieanalyse Albert Heijn

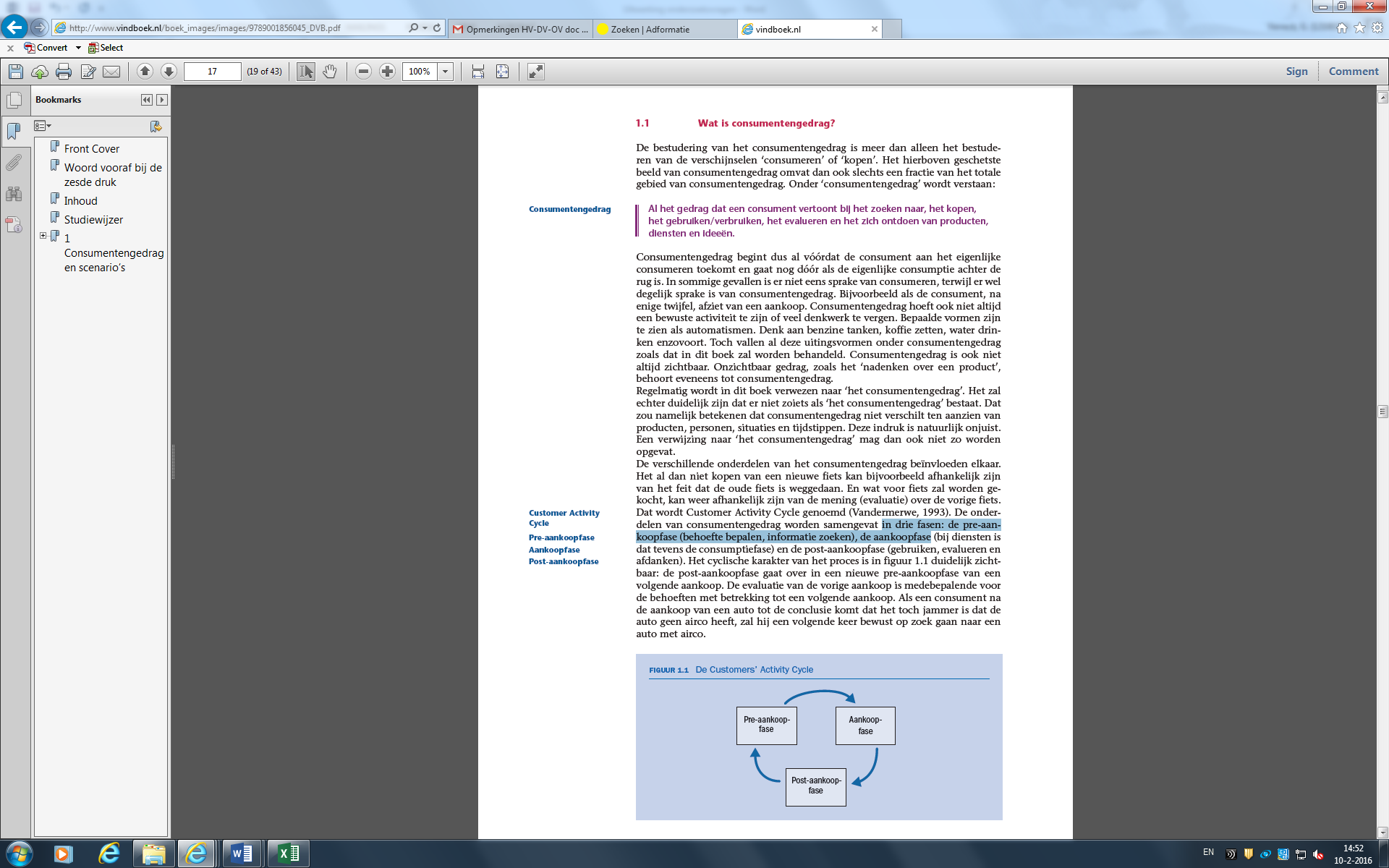
In dit hoofdstuk wordt een organisatieanalyse van Albert Heijn beschreven. Allereerst wordt gekeken naar de supermarkt en supermarktbranche in het algemeen. Hierna volgt een algemene beschrijving van de AH. Hierop volgend een analyse van de organisatie, aan de hand van het INK-model. Het INK-model sluit aan bij het uit te voeren onderzoek, omdat vanuit dit model de samenhang te zien is tussen organisatiegebieden en resultaatgebieden. Ook wordt er een externe analyse beschreven, deze wordt gemaakt aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter. Dit is een concurrentieanalyse, wat bijdraagt aan het onderzoek waarin AH onderscheidend wil zijn van de concurrenten.

## 1.1 De supermarkt en de consument

Hessin (2007) beschrijft dat het principe van een supermarkt de parallellisatie[[1]](#footnote-1) van diverse levensmiddelengroepen, kruidenierswaren, vlees en groenten, met als aanvulling een aantal non-food producten ‘bijvoorbeeld schoonmaakartikelen’ is. Het is een breed[[2]](#footnote-2) maar ondiep[[3]](#footnote-3) assortiment van een groot aantal artikelen, waarbij de dagelijkse noodzakelijke producten het karakter is en dat leidt tot de hoge omzetsnelheid[[4]](#footnote-4). De artikelen worden voornamelijk aangeboden in zelfbediening en de afrekening is centraal aan de kassa’s. Dit concept is ontstaan in de Verenigde Staten en in 1960 door Albert Heijn, de oprichter van de supermarktketen, overgebracht naar Nederland. Het duurde tot 1965 voor de nieuwe winkel van een experiment tot een rendabele formule was ontwikkeld. Het oorspronkelijke Amerikaanse concept was gericht op shopping efficiency: volledige zelfbediening, zakelijke uitstalling van artikelen op schappen en in vitrines en weinig aandacht voor winkelsfeer. In de loop der jaren zijn supermarkten ook bedieningsafdelingen ‘verse vleeswaren, kazen en broden’ gaan invoeren en werd er aandacht geschonken aan de winkelsfeer.

Op basis van winkelgrootte ‘oppervlakte’ maakt Hessin (2007) onderscheidt tussen kleine buurtsupermarkten ‘voor de dagelijkse kleine boodschappen’ en grote one-stop shopping supermarkten ‘voor de wekelijkse grote boodschappen’. Het laatste type is zich weer gaan differentiëren naar een kwaliteitsvariant waarin veel aandacht wordt besteed aan assortimentsbreedte en -diepte zoals Albert Heijn, Jumbo, De Boer en een discountvariant met de nadruk op lage prijzen zoals Aldi en Lidl.

De consument is degene die boodschappen doet in een supermarkt. Poiesz (2014) geeft aan dat het voor een organisatie van belang is de consumenten te begrijpen, om zo betere producten en diensten te kunnen ontwikkelen. Consumenten beter leren begrijpen kan op basis van consumentengedrag. Op InfoNu (2011) wordt dit gedefinieerd als de studie naar reacties van consumenten op bepaalde producten, diensten en de marketing hiervan. Voor het goed kunnen ontwikkelen van marketingacties, strategieën en andere zaken rondom producten en diensten is het van belang consumentengedrag goed te begrijpen.

**Consumentengedrag is onder te verdelen in drie fasen. Poiesz (2014) geeft aan dat de eerst fase ontstaat voordat de consument daadwerkelijk een aankoop doet, dit wordt de pre-aankoop-fase genoemd. Deze fase wordt gevolgd door de werkelijke aankoop, de aankoop-fase. Als laatste fase gebruikt de consument het gekochte product en tijdens en na het gebruik wordt nagedacht over bijvoorbeeld de kwaliteit en bruikbaarheid, dit is de post-aankoop-fase. Nadenken over een product voor de aankoop en afzien van een aankoop is ook consumentengedrag. De verschillende fasen van consumentengedrag wordt weergegeven in de customer activity cycle in figuur 1.1.

*Figuur 1.1 Customer Lifetime Cycle Poiesz (2014)*

Poiesz (2014) noemt dat consumentgedrag verandert onder invloed van maatschappelijke, economische, demografische, culturele en technische ontwikkelingen. Door beschikbaarheid van informatie en communicatietechnologie is de consument beter geïnformeerd dan ooit en is daardoor een kritische en machtige marktpartij geworden. Door de toegenomen welvaart en de continue ontwikkeling van producten en diensten welke steeds meer gemak bieden, zijn consumenten veeleisend geworden.

Naarmate het aanbod van goederen toenam, ontstond er concurrentie tussen de aanbieders. Als gevolg hiervan gingen steeds meer producenten productoriëntatie hanteren, wat tegen het einde van de vorige eeuw ‘1988’ ontstond. Poiesz (2014) geeft aan dat productoriëntatie ervan uitgaat dat de consument uit het totale aanbod dat product kiest welke kwalitatief het beste is. In de concurrentiestrijd is het belangrijk dat je als organisatie deze behoefte beter invult dan de concurrent.

## 1.2 De supermarktbranche

Dagelijks doen miljoenen mensen in Nederland hun boodschappen in de supermarkt. Supermarkten zijn vaak onderdeel van een keten die in een regio, land of zelfs meerdere landen winkels heeft. Nederland kent veel verschillende supermarktketens, waaronder een aantal grote ketens als Albert Heijn, Aldi, Jumbo, Plus en Lidl. Om een beeld te schetsen van de supermarktbranche worden hieronder een aantal feiten en cijfers genoemd (Levensmiddelen, 2015).

* De consument legt per week gemiddeld 2,7 bezoeken af aan een supermarkt.
* Van de consumenten vindt 67% het leuk om boodschappen te leuk.
* Een bezoek aan een supermarkt duurt gemiddeld 26 minuten.
* De supermarktbranche heeft meer dan 300.000 medewerkers in dienst.
* De supermarktomzet incl. non-food is 34,3 miljard euro per jaar.
* In Nederland zijn 4.300 supermarkten.
* Consumentenbesteding: 24,7% van de consumentenbesteding gaat naar eten en drinken, hiervan wordt 51,8% (29,3 miljard) besteed in supermarkten.

Binnen de supermarktbranche is sprake van monopolistische concurrentie. Dat houdt in dat de markt veel aanbieders heeft die heterogene producten aanbieden. Kenmerken van deze marktsituatie zijn volgens Verhage (2004):

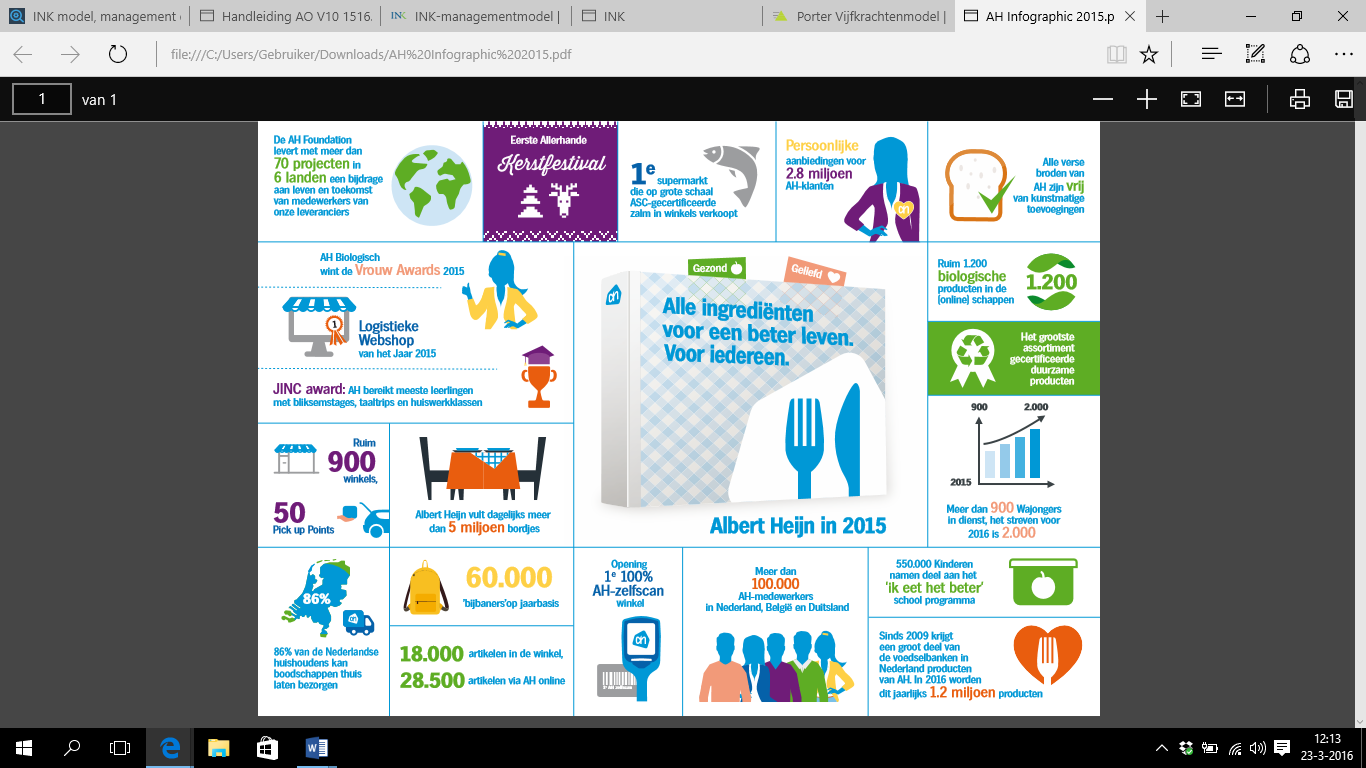
* Er zijn veel concurrenten en er zijn ruime toetredingsmogelijkheden, je kunt gemakkelijk en op verschillende manieren deze branche binnentreden.
* Er zijn veel verschillende soorten producten en deze kunnen gemakkelijk vervangen worden door andere producten.
* Promotie is erg belangrijk.

Binnen een marktsituatie waar sprake is van monopolistische concurrentie zijn veranderingen mogelijk. Peters (2014) benoemt ontwikkelingen die ervoor kunnen zorgen dat de supermarktbranche gaat veranderen:

* Herpositionering van de markt: de markt kan zich wellicht, door het wegvallen van concurrenten, duidelijker naar de consumenten profileren. Formules die zichtbaarder kiezen voor prijsdistributie of servicedistributie zullen zich verder ontwikkelen, degene die dit niet doen zullen wegvallen.
* Rol van de smartphone: ook de smartphones spelen tegenwoordig steeds meer een rol in het supermarktlandschap. De kans bestaat dat je aanbiedingen zal ontvangen terwijl je in de winkel loopt of dat je van te voren kunt kijken of er wachtrijen zijn.
* Belang van klantendata: via klantendata kan veel informatie worden verkregen over het aankoopgedrag van klanten. Retailers kunnen daarop inspelen en zo hun positie verstevigen.

## 1.3 Albert Heijn

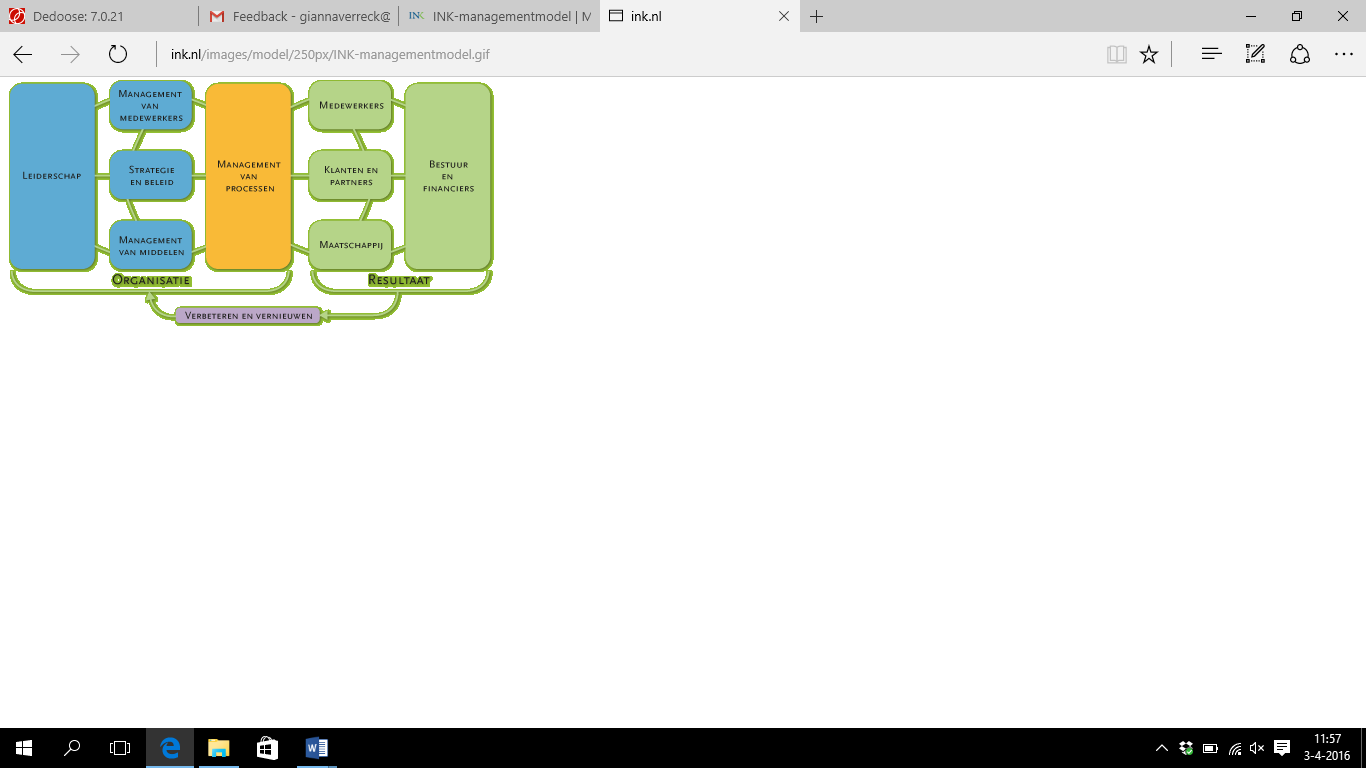
Albert Heijn nam in 1887 op 21-jarige leeftijd de kruidenierszaak in Purmerend over van zijn vader. In 1895 wordt de eerste winkel geopend met de naam Albert Heijn en heeft 120 artikelen in het assortiment. AH begint in 1910 met het verkopen van eigenmerkproducten. Het eerste nieuwsblad, dat nu bekend is als de Allerhande, verscheen in 1931. AH wordt in 1948 een open vennootschap en gaat naar de beurs. De opening van de eerste zelfbedieningszaak, waar klanten met een mandje langs de schappen gingen, was in 1952. AH is nu een onderdeel van AHOLD NV, die in 1973 werd opgericht. De bonuskaart wordt in 1998 geïntroduceerd. De start van de winkelformules begon in 2002, er kwamen naast de bekende wijkwinkel een AH to go, AH XL en Albert online. De laatste ontwikkeling van AH is de maaltijd box, deze werd in 2015 gelanceerd. Er zijn bij AH meer dan 110.000 medewerkers werkzaam en meer dan 900 winkels in Nederland, België, Duitsland en Curaçao.

In figuur 1.2 is een infographic te zien, die weergeeft wat AH in 2015 heeft gedaan voor klanten, medewerkers en de maatschappij. Zo heeft AH bijvoorbeeld 18.000 artikelen in de winkel, vult dagelijks meer dan 5 miljoen bordjes en de eerste supermarkt die op grote schaal ASC[[5]](#footnote-5)-gecertificeerde zalm in de winkels verkoopt.

Figuur 1.2 Infographic AH 2015 (2016)

## 1.4 Interne analyse INK-model (2015)

Om een beeld te schetsen van de interne organisatie wordt deze geanalyseerd aan de hand van het INK-model. Het model is een hulpmiddel om de organisatie in kaart te brengen. Het model is gekozen, omdat AH in 2016-2020 een nieuwe missie, visie en strategie gaat hanteren. Dit is uitgewerkt in het belevingsboek van Albert Heijn (2016). Op lange en korte termijn biedt het model handvatten voor de beleids- en activiteitscyclus.

Het INK-model (2015) kent negen aandachtgebieden, dit zijn vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. Bij de resultaatgebieden gaat het om de vraag: wat wil de organisatie bereiken en hoe maakt de organisatie de resultaten transparant? Bij de organisatiegebieden gaat het om de vraag: wat doet de organisatie om de beoogde resultaten te behalen. Het model is weergegeven in figuur 1.3.

Figuur 1.3 INK-model (2015)

**Organisatiegebieden**

1. Leiderschap: de manier waarop de leiding de koers bepaalt en deze vertaalt in een missie, visie en in expliciete normen en waarden.

De missie van Albert Heijn is: *‘In de missie benadrukken we dat Albert Heijn de winkel voor iedereen moet zijn. De winkel voor arm en rijk, voor jong en oud. Maar wat is een beter leven? De ingrediënten daarvan zijn voor iedereen en op elk moment anders. Soms gaat het om gemak en het efficiënt omgaan met je tijd. Soms gaat het om besparen van geld of om zoveel mogelijk waar(de) voor je geld te krijgen. Ook inspiratie, gezondheid en leefbaarheid in de buurt zijn belangrijke ingrediënten voor een beter leven. Om te kunnen bepalen wat een beter leven is, willen we continu in dialoog zijn met onze klanten, onze medewerkers en onze partners’* (Directie Albert Heijn, 2016).

De visie van Albert Heijn is: ‘*Terug in de harten van mensen en onderscheidend op het gebied van gezondheid. We willen dat klanten en de samenleving onze concrete impact voelen en beleven. Als een van de grootste werkgevers van Nederland hebben wij een grote verantwoordelijkheid om onze medewerkers mooie kansen en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Onze medewerkers worden steeds gezonder en zijn trots en blij om bij Albert Heijn te werken. Daarnaast werken we aan het verder bouwen van vertrouwen in de relatie met onze franchisers, leveranciers en maatschappelijke organisaties. En natuurlijk is Albert Heijn zelf een gezond bedrijf; een gezonde bedrijfsvoering met gezonde resultaten*’ (Directie Albert Heijn, 2016).

De waarden van Albert Heijn zijn: *‘In onze manier van werken: staat de klant voorop; doen we altijd het juiste; zijn we gericht op het realiseren van ideeën; willen we iedere dag beter; willen we samen winnen. Dat betekent dat we onszelf en elkaar elke dag scherp moeten houden’* (Directie Albert Heijn, 2016).

In de missie en visie van AH is terug te lezen dat de focus op de klant, medewerker en samenleving ligt. Voor de klanten wordt een assortiment aangeboden van zowel A-merken als basic merken, zodat iedere ‘portemonnee’ iets kan kopen bij AH. Er wordt benoemd dat een beter leven voor iedereen op elk moment anders is. Om erachter te komen wat dit voor de verschillende partijen ‘medewerkers, partners en klanten’ inhoudt, benoemt AH dat zij in gesprek gaan met deze partijen. Dit persoonlijke contact kan resulteren in een klantgerichte benadering. Het onderscheidende vermogen waar AH naartoe wil is een gezonde bedrijfsvoering met gezonde resultaten. AH wil dat de klant voorop staat en dit kan een eerste stap zijn naar een klantgerichte organisatie. Ook is er de wil om klanten en de samenleving de impact te laten beleven van AH. De beleving kan een manier zijn om meerwaarde te creëren. Voor de medewerkers wil AH ontwikkelingsmogelijkheden bieden, om opgeleid te worden tot dienstverlenende personen. Om dit waar te maken is een strategie opgesteld, die te lezen is in het volgende onderdeel van het INK-model.

1. Strategie en beleid: de manier waarop de organisatie zijn missie en visie vertaalt in een strategie.

De strategie van Albert Heijn: *‘Onze Albert Heijn, zo heet de strategie waarmee we van Albert Heijn het meest geliefde en gezonde bedrijf van Nederland willen maken’*.

Operationeel manager F. Kriekaard verduidelijkt de strategie als volgt: *‘AH heeft een stip aan de horizon staan; als we in 2020 zijn dan willen wij dat bereikt hebben. Dit is terug te lezen in de missie en visie. Als groot bedrijf moeten dingen veranderen en beter. Daarvoor zijn de veranderstromen opgesteld. Dit zijn de looppaden waar AH langs moet lopen om de stip te bereiken. Elke discipline, denk aan financiën, distributie en winkels, heeft doelen opgesteld gekregen. Het is de bedoeling dat deze doelen eind 2016 bereikt worden’*.

De veranderstromen zijn tools om de verschillenden gebieden te verbeteren. Met elke discipline in de organisatie is afgesproken in welk aandachtsgebied wat veranderd moet worden. De winkelorganisatie heeft de veranderstroom ‘beste winkel in de buurt’, daar moeten een aantal dingen in veranderen. Commercieel krachtige winkel en service 9+ zijn de twee focuspunten. AH is tot de conclusie gekomen dat wanneer deze focuspunten veranderen zij dichter bij de klanten komen. De winkelorganisatie heeft ook een rol in ‘besparen voor onze klant’. Vaak wordt gesproken over minder uren in de winkels, dat is om geld te besparen wat geïnvesteerd kan worden in andere gebieden. Er zijn bijvoorbeeld miljoenen euro’s geïnvesteerd in de voedselketen varkensvlees. Dit wordt gedaan om de kwaliteit van producten te verbeteren.

AH wil het meest geliefde bedrijf van Nederland worden. Als dit bereikt is kunnen zij preferent worden in de supermarktbranche. De beste winkel in de buurt zien zij als een goede opstap om te zorgen voor preferentie. En service 9+ is één van de focuspunten om de veranderstroom ‘beste in de buurt’ te bewerkstelligen. Hiermee wil AH klantgericht en dienstverlenend zijn voor de klant. AH wil besparen, zodat zij betere kwaliteit van producten kunnen verkopen. Hiermee wil AH meerwaarde creëren, door kwalitatief betere producten aan te bieden dan de concurrent. AH heeft ervoor gekozen om uren te besparen in de winkels om deze vervolgens te investeren in productkwaliteit om uiteindelijk de meerwaarde te kunnen realiseren.

1. Management van medewerkers: de manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut en wordt gewaardeerd.

De medewerkers bij AH krijgen ruimte om te leren en te groeien, in het vak wat zij uitoefenen. De ontwikkeling van medewerkers is voor AH belangrijk. Hierom worden doelen geformuleerd, coaching aangeboden en feedback gegeven. Ook krijgen medewerkers de mogelijkheid om trainingen en opleidingen te volgen binnen AH. Door medewerkers te trainen op het gewenste gedrag wil AH deskundigheid en klantgerichtheid opbouwen. Er zijn nog wat stappen te maken om dit doel te bereiken en een belangrijk onderdeel is de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf. De toetsen worden aangeboden in ELM[[6]](#footnote-6) (elektronische leeromgeving) welke niet door iedere medewerker gemaakt worden.

Om als organisatie meerwaarde te creëren is het van belang dat medewerkers dienstverlenend zijn. Met de opleiding en coaching die aangeboden wordt, kan dit bereikt worden. Niet alleen de klantgerichtheid is hierbij van belang, maar ook de deskundigheid van de medewerkers.

1. Management van middelen: de manier waarop middelen beschikbaar zijn om de strategie te realiseren.

In het belevingsboek (2016) worden zes veranderstromen beschreven waarmee AH zijn strategie wil waarmaken. Deze veranderstromen zijn als volgt:

* *Klanten raken*
* *Beste winkel in de buurt*
* *Waar voor je geld*
* *Voorop in keuze en kwaliteit*
* *Altijd besparen voor onze klant*
* *Samen winnen*

Om deze veranderstromen te realiseren worden in het belevingsboek (2016) verschillende middelen benoemd, die beschikbaar gesteld worden. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

* *Een nieuwe marketingcampagne en vernieuwde communicatiemiddelen.*
* *Beste formule in de buurt: lokaal op maat en flexibel.*
* *Twaalf keer per jaar een nieuw winkelconcept naar de klanten brengen.*
* *Stapsgewijs investering in lagere prijzen.*
* *Verbeteren van promotieprocessen.*
* *Verbetering van assortiment en nieuwe innovaties.*
* *Verbetering van productkwaliteit en vers aanbod.*
* *Versneld verlagen van inkoopkosten.*
* *Kostenbesparingsprogramma’s voor de inkoop van goederen en van bedrijfsprocessen.*

Operationeel manager F. Kriekaard verduidelijkt dit als volgt: *‘Vandaag de dag zijn innovaties (nieuwe producten, nieuwe smaken) bij AH. Er wordt moeite gestoken in kwaliteit en echtheid van producten. Zo wordt geen plofkip meer verkocht. Het doel is dat in de toekomst alleen nog diervriendelijke producten verkocht gaan worden. Dat is wat klanten belangrijk vinden, dus hier wordt in geïnvesteerd. Ook wil AH dat wanneer producten ‘geen toevoegingen’ bevatten, dit ook daadwerkelijk zo is. Als ‘goede buur’, wordt geïnvesteerd in fluisterstil transport. Zo wil AH geluidsoverlast verminderen. Ook worden activiteiten ondernomen met bijvoorbeeld sportverenigingen en voedselbanken. Hiermee wil AH iets extra’s bieden voor de buurt. Ook winkelgemak (iedere dag beter ‘IDB’ monitor lopen, zodat de een winkel elke dag een stapje beter wordt), deskundig en servicegericht persoon zijn hier voorbeelden van’.*

De innovaties binnen AH moeten gaan zorgen voor meerwaarde creatie. Deskundig en servicegericht personeel kunnen de dienstverlening vergroten.

1. Management van processen: de manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid de processen identificeert.

AH kent veel processen, zowel op het hoofdkantoor als in de distributiecentra en in de winkels. Het streven is naar het zo efficiënt mogelijk inrichten van de processen. Enkele doelen die AH met efficiënte processen wil bereiken zijn: verlagen van de inkoopkosten, verlagen van de operationele kosten en het verbeteren van de communicatie (Directie Albert Heijn, 2016). Om het management en de teamleiders dit op een goede manier te laten doen wordt in de winkels gewerkt met procesplaten. Hierin staan de activiteiten die per afdeling uitgevoerd dienen te worden.

**Resultaatgebieden**

1. Klanten: hoe de waardering wordt gemeten.

De waardering van klanten wordt gemeten door middel van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO). De response van het KTO is per winkel gemiddeld twintig respondenten en hierdoor zijn de uitkomsten niet representatief. Bij een winkel met gemiddeld 20.000 klanten per week, is het percentage aan respondenten op twintig ingevulde KTO 0,01%. De vragen zijn opgesteld naar aanleiding van de informatie uit externe marktonderzoeken, klachtenafhandeling, 130 jaar ervaring en aannames.

Door klantwaardering te meten, kan er ingespeeld worden op de wensen van de klant. Naar aanleiding van de gemeten resultaten kan aan een betere klantgerichte benadering gewerkt worden. Ook kunnen de uitkomsten van het onderzoek gebruikt worden voor het doorvoeren van verbeteringen, die mogelijk kunnen leiden tot het creëren van meerwaarde.

1. Medewerkers: waarde van de organisatie van medewerkers.

De waardering van medewerkers wordt gemeten door middel van een jaarlijks medewerker betrokkenheidonderzoek (MBO).

Het is goed om de mening en belangen van medewerkers te onderzoeken, want zij zijn degene die in contact staan met de klant. De medewerkers kunnen zorgen voor meerwaarde creatie en vanuit een MBO kunnen hun behoeftes verduidelijkt worden.

1. Maatschappij: de inspanningen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

AH is betrokken bij de maatschappij door huiswerkbegeleiding te bieden aan de medewerkers, waarin zij begeleiding krijgen bij het maken van hun huiswerk. AH heeft sinds 2009 een samenwerking met de voedselbank. Daarnaast heeft AH het Wajong-beleid, wat jonggehandicapten een werkplek biedt. Ook is AH betrokken bij de buurt, door zich in te zetten voor een schonere, veilige buurt (Heijn, 2016). Donaties aan voedselbanken en samenwerkingen met bijvoorbeeld sportverenigingen maakt AH ook betrokken.

De betrokkenheid met de maatschappij kan voor onderscheidend vermogen zorgen voor AH. Medewerkers hulp bieden buiten het werk is een manier op hen te stimuleren en te ontwikkelen. Dit kan een positieve bijdrage hebben aan de dienstverlenende houding die AH graag ziet bij hen.

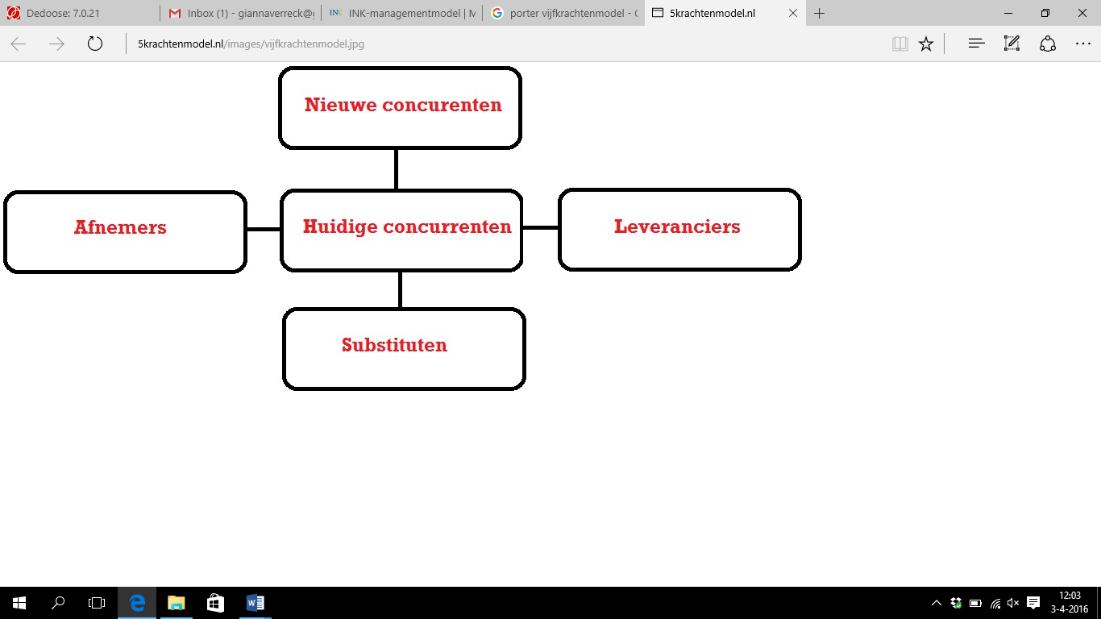
1. Bestuur en financiers

Albert Heijn is een dochteronderneming van Ahold. Ahold bestaat uit vier organen: Algemene Vergadering van Aandeelhouders, Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Executive Committee. De organisatie werkt vanuit twee divisies, dit zijn Ahold Europe en Ahold USA. Het dagelijks bestuur is in handen van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen adviseert de Raad van Bestuur en houdt toezicht op dit orgaan. Beide organen leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (Scope, 2014). De aandeelhouders hebben niet in directe zin invloed op het beleid. De winstgevendheid is belangrijk voor hun, AH moet een groeiend bedrijf blijven.

De klantgerichte weg die AH in wil slaan kan zorgen voor een groeiend bedrijf, die meer winst maakt.

## 1.5 Externe analyse Porter vijfkrachtenmodel

Het is belangrijk bewust te zijn van de mate van concurrentie-intensiteit (Levensmiddelen, 2015). Om deze te bepalen wordt er gebruik gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter die weergegeven is in figuur 1.5. In het onderzoek is het van belang te weten wat de concurrentie voor invloed heeft, omdat onderzocht wordt hoe AH zich kan onderscheiden. Dit model sluit hier goed op aan. Het model staat weergeven in figuur 1.5.



Figuur 1.5 Porter vijfkrachtenmodel (1979)

De vijf krachten van het model:

1. De macht van de afnemers: zijn er veel of weinig concurrenten op de markt actief.
2. De macht van de toeleveranciers: grootte van het markaandeel, aanbod van homogene of heterogene producten.
3. Substitutieproducten of -diensten: veel of weinig vervangende producten beschikbaar
4. Nieuwe toetreders: in hoeverre is het mogelijk de markt te betreden.
5. Onderlinge rivaliteit: welke invloed hebben de concurrenten op de markt.

Als dit model toegepast wordt op de supermarktbranche is te zien dat de macht van de afnemers in een markt van monopolistische concurrentie groter wordt. Dit houdt in dat er veel aanbieders zijn, terwijl er heterogene producten worden aangeboden. Het is hierbij voor de consument gemakkelijk om over te stappen naar de concurrent. Een gevolg hiervan is dat er weinig ruimte is voor prijsbeleid. Op de markt zijn veel supermarktketens en specialisten actief, waardoor AH veel concurrentie heeft. Het is van belang dat AH een onderscheidend vermogen ontwikkelt, zodat klanten naar AH komen voor datgene wat zij niet bij de concurrent krijgen.

Tegelijkertijd wordt de macht van de toeleveranciers kleiner, omdat deze markt vaak veel aanbieders kent met gelijksoortige en soms slechts enigszins afwijkende ‘heterogene’ producten. Als er wordt gekeken in tabel 1.1 naar het marktaandeel van de verschillende winkels in de supermarktbranche, is te zien dat er een aantal grote spelers zijn. Deze hebben een groot marktaandeel, dus zijn dat machtige partijen. De toeleveranciers zullen er alles aan doen om deze spelers te behouden, omdat anders een groot deel van hun omzet verloren zal gaan. AH heeft het grootste marktaandeel, waardoor hij veel macht heeft op de toeleveranciers.

De mate van substitutie zal vaak groot zijn. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een pot pindakaas. Er zijn veel verschillende merken die dit product aanbieden, wat betekent dat dit product gemakkelijk vervangbaar is. Dit heeft ook weer direct invloed op de concurrentie, want wanneer de ene supermarkt het specifieke product niet verkoopt zal de consument naar een andere supermarkt gaan. Voor AH is het daarom van belang dat het aanbod van producten goed is. Anders zal een klant gemakkelijk naar één van de concurrenten overstappen om daar het product te kopen.

In een dergelijke situatie kunnen nieuwe concurrenten gemakkelijk toetreden, zolang de markt nog groeit. Als de groei afneemt, zal ook het aantal concurrenten verminderen. Nieuwe toetreders zullen niet gemakkelijk macht uitoefenen in de supermarktbranche, waardoor de concurrentie voor AH nauwelijks zal toenemen. Nieuwe toetreders zijn voornamelijk specialisten, zoals biologische bakkers of een winkel met veel glutenvrijeproducten.

Over het algemeen kent een markt van monopolistische concurrentie een hoge onderlinge rivaliteit: het is een concurrerende markt. Zo is bij de Jumbo te zien dat zij goedkoper zijn dan AH, door productprijzen met elkaar te vergelijken en dit aan hun klanten te presenteren. De Lidl promoot hun groenteafdeling, waarmee ze al een aantal jaar als beste worden gekozen. Hierom zal AH zijn onderscheidende vermogen moeten vinden.

Tabel 1.1 Marktaandelen supermarkten (Distrifood, 2016)

Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de organisatieanalyse. In het volgende hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek beschreven.

# H2 Literatuuronderzoek

Met behulp van de opgestelde onderzoeksvragen, die te zien zijn in tabel 3.1 op pagina 22, is literatuuronderzoek uitgevoerd. De hoofdonderwerpen zijn bedacht vanuit de deelvragen uit paragraaf 3.1, die de basis voor het zoeken naar bruikbare literatuurbronnen zijn. De volgende thema’s komen hieruit voort: boodschappen doen, het creëren van meerwaarde, de verwachting van consumenten, inspelen op de behoeftes en verwachtingen van consumenten, service om beleving te creëren voor klanten, een klantgerichte organisatie en strategieën voor Retailorganisaties. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een kader waaruit het onderzoek verder wordt neergezet.

## 2.1 Boodschappen doen

Goeroes (2013) noemt dat het voor een organisatie van belang is te weten waarom een klant naar jou komt. Wanneer je dit weet kan je hierop inspelen. Een stap verder is waarde toevoegen voor klanten, waardoor zij zullen terugkeren. Als gekeken wordt naar de Albert Heijn kunnen klanten er terecht om boodschappen te doen. Voorafgaand op de vraag waarom men boodschappen doet, is het van belang de definitie te geven van boodschappen: ‘Het kopen van artikelen voor het dagelijks gebruik waarbij de klant geen speciale informatie nodig heeft. De aanschaf kost weinig tijd’ (Dale, 2010).

[](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=&url=http://www.degelukzoeker.nl/geluk/behoeftehierarchie-maslow/&psig=AFQjCNFl3l3V5vvuOSknigiX0l7R0zDtvQ&ust=1461419579411191)De reden dat mensen boodschappen doen, kan gekoppeld worden aan de theorie van Maslow (1943) weergeven op afbeelding 2.1. Deze theorie is gebaseerd op het idee dat ieder mens zich van een bepaalde behoefte moet voorzien, om vervolgens naar de volgende stap in de piramide te kunnen. Het doel is om te komen tot zelfontplooiing.

Afbeelding 2.1 Piramide van Maslow (1943)

De piramide bestaat uit vijf fases:

1. Fysiologische behoeftes: eten, lucht, water
2. Bestaanszekerheid: veiligheid, zekerheid
3. Sociale behoeftes: vriendschap, liefde
4. Erkenning: hoe anderen over jou denken
5. Zelfontplooiing: ontwikkeling, studie, werk

De fases geven aan dat een mens eerst moet voldoen aan de fysiologische ‘lichamelijk’ behoeftes, dit is eten en drinken. In de huidige maatschappij zijn eten en drinken te verkrijgen in winkels en dat is de reden dat mensen boodschappen doen.

Wanneer je bewust bent van de behoeftes van consumenten, is het mogelijk om hierop in te spelen (Goeroes, 2013). Behoeftes van consumenten veranderen. Dit gebeurt onder invloed van maatschappelijke, economische, demografische, culturele en technische ontwikkelingen. Door beschikbaarheid van informatie en communicatietechnologie is de consument beter geïnformeerd dan ooit en daardoor een kritische en machtige marktpartij[[7]](#footnote-7) geworden. Door de toegenomen welvaart en de continue ontwikkeling van producten en diensten, die de consument steeds meer gemak bieden, zijn consumenten veeleisend. Poiesz (2014) noemt dat het gedrag van consumenten invloed heeft op de marketingstrategie en -tactiek, want een organisatie moet inspelen op de behoeftes en verwachtingen van de consumenten. Als organisatie moet je deze behoefte beter invullen dan de concurrent. In de strategie van AH kunnen zij benoemen op welke wijze zij dit invullen voor de klant, waarbij ingespeeld wordt op de behoeftes en verwachtingen, omdat op deze manier meerwaarde gecreëerd kan worden. In paragraaf 2.2 wordt dit verder uitgelegd.

## 2.2 Het creëren van meerwaarde

Poiesz (2014) noemt dat wanneer duidelijk is wat de doelgroep wenst, er mogelijkheid is tot het creëren van meerwaarde. Meerwaarde is de waarde ten opzichte van: de waarde die de consument gewend is, de waarde die de consument verwacht of de waarde die de concurrentie biedt. Meerwaarde kan vanuit de aanbodzijde te vinden zijn in de kwaliteit van een product, soms in het beeld wat erover is gecreëerd en soms in de manier waarop het product of dienst wordt aangeboden. Of iets meerwaarde heeft bepaalt de consument en niemand anders. Meerwaarde bestaat maar tijdelijk. De meerwaarde wordt gekopieerd door de concurrentie of consumenten wennen eraan.

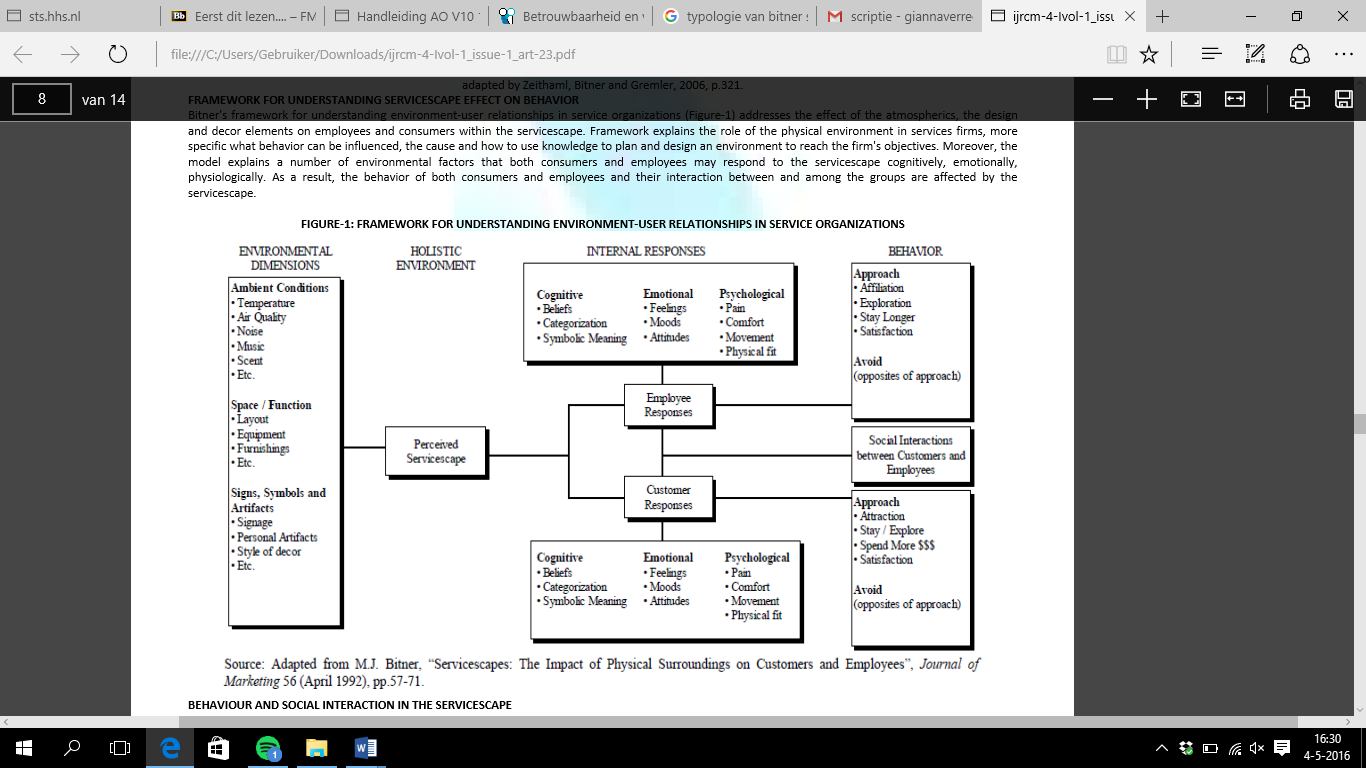
Kwaliteit is een belangrijk begrip in de zoektocht naar meerwaarde. Poiesz (2014) noemt dat kwaliteit ‘opschuift’ met de perceptie en de waardering van consumenten. Gewenning is de doodsteek voor kwaliteit. Dit betekent dat het begrip kwaliteit voortdurend progressie moet maken. Een stap verder dan progressie maken is innovatie. Met innovatie wordt een product, dienst of idee bedoeld dat recent is geïntroduceerd en voor de consument als ‘nieuw’ wordt beschouwd ten opzichte van bestaande producten, diensten of ideeën.

De meerwaarde kan verhoogd worden in fysieke winkels ofwel distributiekanalen. Distributiekanalen maken interactie tussen aanbieder en consument mogelijk. Poiesz (2014) geeft aan dat distributie de meerwaarde kan verhogen door extra dienstverlening te leveren of door het ‘fun’-aspect van het winkelen te verhogen. De aankleding, de sfeer, de breedte van het assortiment en het zien van nieuwe, onbekende producten kunnen consumenten als zeer stimulerend en inspirerend ervaren. Alle fysieke aspecten van de winkelomgeving kunnen invloed hebben. Niet alleen de aankleding, maar ook de drukte in de winkel, de muziek, de locatie, de lay-out ‘promotiemateriaal’ enzovoorts. Fysieke omgevingsfactoren kunnen de stemming van de consument beïnvloeden en daarmee ook de koopbereidheid.

Kotler (1974) benoemt de ‘winkelatmosfeer’ als belangrijk marketinginstrument. Hij definieerde het begrip als: ‘het bewust ontwerpen van de winkelomgeving om specifieke emotionele effecten op te wekken in de koper om zo zijn koopkans te verhogen’. AH zou dit toe kunnen passen om meerwaarde te creëren. Volgens de typologie van Baker (2004) wordt de winkelsfeer bepaald door verschillende typen factoren die worden waargenomen via de verschillende zintuigen:

1. Ambiënte factoren: niet zichtbare achtergrondkenmerken zoals temperatuur, muziek en geur.
2. Sociale factoren: wijzen naar andere mensen, zowel consument als personeel.
3. Designfactoren: zichtbare kenmerken van de winkel die functioneel en/of esthetisch van aard zijn.

Echter, de theorie van Bitner (1992) gaat nog een stap verder. In figuur 2.2 is het kader weergegeven, waarin te zien is wat de rol van de fysieke omgeving in serviceorganisaties is en welk gedrag van klanten beïnvloed kan worden.

*Figuur 2.2 Bitner's framework* (1992)

AH kan met het inzetten van dit kader tevredenheid bewerkstelligen bij zijn klanten en mogelijk meerwaarde creëren. Een andere vorm van meerwaarde creatie is boven de verwachting gaan van de klant, in paragraaf 2.3 wordt hier verder op ingegaan.

## 2.3 De verwachting van consumenten

Helsdingen (2005) geeft aan dat de verwachting van consumenten bekend moet zijn voor de organisatie om hier op in te spelen. Factoren die invloed hebben op de verwachtingen kunnen onderscheiden worden in beheersbare factoren en onbeheersbare factoren.

* Beheersbare factoren: traditionele communicatieactiviteiten, tastbare zaken, de prijs en ervaringen met de dienstverlening in het verleden.
* Onbeheersbare factoren: factoren die een dienstverlening niet kan beheersen, maar die wel van belang zijn bij het managen van verwachtingen. Dit zijn: mond-tot-mond reclame, persoonlijke behoefte, situationele factoren en sociaal-culturele/sociaal-demografische factoren.

Volgens Helsdingen (2005) is de prijs voor consumenten een indicatie voor de te verwachten kwaliteit. Over het algemeen geldt: hoe hoger de prijs, hoe hoger het verwachte kwaliteitsniveau. De ervaringen met de dienstverlening, opgedaan door de consument in het verleden, spelen ook een belangrijke rol bij het huidige verwachtingsniveau. Dit kunnen ervaringen zijn met de dienstverlening zelf, ervaringen met andere concurrerende dienstverleners of ervaringen met dienstverleners in een andere vergelijkbare branche. Verwachtingen zijn niet stabiel. Ze kunnen veranderen onder invloed van allerlei nieuwe omstandigheden. Factoren die deze verandering kunnen beïnvloeden zijn: inkomen, woonplaats, samenstelling van het huishouden, normen, waarden en de tijd waarin geleefd wordt. Wanneer de verwachting van klanten bekend is, kan hierop ingespeeld worden. In paragraaf 2.4 wordt dit verder uitgelegd.

## 2.4 Inspelen op de behoeften en verwachtingen van klanten

Ossel (2014) maakt duidelijk dat het digitale tijdperk het mogelijk maakt om als organisatie goed in te spelen op de consument. Het nieuwe informatietijdperk maakt gepersonaliseerde klantenbeleving mogelijk. De consument laat namelijk oneindig veel meer sporen na dan voorheen. Bedrijven registreren die sporen als data die ze kunnen omzetten in nuttige informatie en gebruiken om de hele klantbeleving te personaliseren. Tegenwoordig wil de retailer niet alleen weten hoe trouw de klant is aan de winkel, welke merk voorkeur heeft, en hoe groot de korting moet zijn om haar tot een aankoop te verleiden, als retailer wil je ook weten hoe iemand tot die aankopen komt.

Volgens consumentenonderzoek van Deloitte (2015) zijn de volgende aspecten belangrijk voor een goede supermarkt: prijs, winkel is dichtbij, verse producten groente- en fruitafdeling, korte rijen bij de kassa, weinig uitverkochte artikelen, gratis parkeergelegenheid.

Wanneer je de behoefte van de consument kent, kan je hierop inspelen en een klant tevreden maken. Veldhoen (2010) noemt dat een volledig tevreden klant betekent dat de klant echt onder de indruk is van wat de organisatie voor ze doet: de producten, communicatie en dienstverlening maken indruk. Er wordt zoveel indruk gemaakt dat het in het hoofd van de klant blijft hangen. Wanneer dit bereikt is, ben je binnengetreden in de zogeheten ‘break-away zone’ en heb je als organisatie ‘het verschil gemaakt’. Er wordt dan gesproken over ‘mindshare’; als organisatie maakt je deel uit van de klant zijn ‘mind’. Op deze wijze wordt de focus van organisaties verlegd. Als organisatie ga je van ‘marketshare’ naar mindshare. Je richt je niet meer op ‘wat kopen of besteden onze klanten’ het marktaandeel maar op ‘hoe belangrijk, relevant, bijzonder is onze propositie het merk, product en service in het hoofd van onze klant’. Je ziet dat veel ondernemingen ‘tevredenheid’ definiëren aan de hand van maatstaven die ze zelf hebben bedacht, zonder te weten wat hun klanten écht bezighoudt. De dienstverlening is een onderdeel die ervoor kan zorgen dat een klant volledig tevreden is, wat dit inhoudt wordt in paragraaf 2.5 beschreven.

## 2.5 Dienstverlening om beleving te creëren voor klanten

Om beleving waar te maken in een supermarkt, kom je terecht bij services management ofwel dienstverlening. Er bestaan veel verschillende definities voor het woord dienstverlening, hieronder enkele voorbeelden:

Kother (1974): ‘Activiteiten of voordelen die een partij kan bieden aan een ander wat in wezen ontastbaar is en niet leidt tot eigendom of iets’.

Quinn en Gagnon (1986): ‘Diensten zijn eigenlijk alle economische activiteiten, waarbij de primaire output noch een product noch een constructie is’.

Grönroos (2000): ‘Een service is een activiteit of reeks van activiteiten van een min of meer ontastbare aard die normaal, maar niet noodzakelijk, plaatsvinden in interactie tussen de consument en de service medewerkers en/of fysieke middelen en/of systemen van de dienstverlener, die worden geleverd als oplossingen voor de problemen van klanten’.

Gemmen (2003) noemt de onderscheidende vormen van dienstverlening. Dienstverleningen zijn ontastbaar en gelijktijdigheid van productie en consumptie. Wanneer je een dienstverleningsorganisatie managet, moeten deze karakteristieken in gedachte worden gehouden. Deze karakteristieken hebben impact op marketingzaken zoals: promotie, productpositie en klantinteractie. Een serviceconcept[[8]](#footnote-8) geeft de behoefte van de klant aan. Het is ook belangrijk dat een service concept in dienstverleningsorganisaties de behoefte van de medewerkers aangeeft. Uiteindelijk dragen de medewerkers het serviceconcept uit, omdat zij interactie hebben met de klant. Bij AH zijn het primair de medewerkers die in contact staan met klanten. Een duidelijk serviceconcept omvat het wat en hoe van het dienstverleningsproces. De invoering van service 9+ kan voor AH de eerst stap zijn naar een duidelijk omvattend serviceconcept.

Dondjio (2014) noemt de verschillende trends, ontwikkelingen en uitdagingen van dienstverlening. Deze bestaan uit sociale veranderingen, zakelijke trends en uitdagingen.

Onder sociale veranderingen wordt verstaan:

* Groeiende consumenten verwachtingen
* Toegenomen verlangen voor de koopervaringen tegenover de producten
* Groeiende consumentenbezittingen van hightech spullen
* Gemakkelijk toegang tot informatie
* Groeiende maar vergrijzende populatie

Onder zakelijke trends wordt verstaan:

* Vergroten van de aandeelhouderswaarde
* Nadruk op productiviteit en kostenbesparing
* Meer strategische focus en uitbesteding van diensten
* Focus op kwaliteit en klanttevredenheid

De uitdaging in dienstverlening:

* Controleren van de kwaliteit

Een goede dienstverlening kan een organisatie klantgerichter maken, hier wordt in paragraaf 2.6 verder op ingegaan.

## 2.6 Een klantgerichte organisatie

Thomassen (1999) noemt dat goede dienstverlening een organisatie klantgerichter kan maken. Om deze klantgerichtheid terug te laten komen in de processen is klantmanagement van belang. Klantmanagement is er proactief voor zorgen dat elke individuele ‘potentiële’ klant op korte en lange termijn een maximale bijdrage levert aan de omzet en de winstgevendheid van de onderneming. Dit door ervoor te zorgen dat klanten tevreden zijn over, vertrouwen hebben in en trouw zijn aan de onderneming. Binnen klantmanagement neemt het zorgen voor een grote mate van waardering door klanten een belangrijke plaats in. Klanttevredenheid, klantvertrouwen en klantentrouw zijn verschillende uitingsvormen van deze waardering.

Om te weten te komen wat klanten belangrijk vinden en wat zij concreet wensen, geeft Thomassen (1999) aan dat klantwensenonderzoek noodzakelijk is. Op basis van de resultaten van deze onderzoeken worden de specificaties voor producten, diensten of de service vastgesteld. Door vervolgens deze specificaties te realiseren wordt gezorgd dat de onderneming klantgericht opereert. Hierdoor heeft de klant nog meer het gevoel dat hij waar voor zijn geld krijgt en stijgt zijn tevredenheid.

In een klantgerichte organisatie zegt Thomassen (1999) dat klantgerichte medewerkers een pré zijn. Eén van de werkterreinen die de mate van klantgerichtheid van medewerkers beïnvloeden, is de taakstelling en -invulling van functies. Dit wordt meestal vastgelegd in functiebeschrijvingen en prestatiemaatstaven. Zo zijn er bouwmarkten die medewerkers in dienst hebben om goederen uit te pakken en in de schappen te zetten. Dit hebben deze medewerkers in hun functiebeschrijvingen staan. De beoordeling vindt plaats op basis van hun productiviteit bij het vullen van de schappen. Ze zijn niet aangenomen om klanten te helpen. Wel worden zij door klanten in de winkel aangesproken. Deze klanten storen feitelijk de medewerkers bij het uitvoeren van het werk waarvoor zij zijn aangenomen en waarop ze worden beoordeeld. Het gevolg kan zijn dat klanten niet goed worden geholpen, maar zij worden niet beoordeeld op het helpen van klanten. Het werk waarvoor medewerkers zijn aangenomen en waarvoor ze worden betaald zal dus bij het vergroten van de klantgerichtheid moeten worden aangepast. Niet alleen om duidelijk te maken dat de zin van de functie verandert, maar ook om vast te stellen of er geen conflicterende situaties ontstaan waardoor medewerkers uiteindelijk tóch niet kunnen veranderen.

Een klantgerichte organisatie maakt het mogelijk de winst te verhogen en als organisatie kan je investeren in het opzetten van klantrelatie management ‘CRM’. Een belangrijk onderdeel hiervan is klantloyaliteit, wat door Gemmel (2013) gekenmerkt wordt door een positief kooppatroon gedurende een langere periode. Dit wordt gemeten door middel van herhalingsaankopen, frequentie van de aankopen, het aandeel van een winkel in de totale besteding van een klant in vergelijking met het aandeel dat bij de concurrent wordt besteed of andere indicatoren. Naast een positief kooppatroon wordt loyaliteit ook gekenmerkt door een positieve houding ten opzichte van het bedrijf en haar producten en diensten. Uit onderzoek van Bloemer en de Ruyter (1994) komt voort dat tevredenheid invloed heeft op de loyaliteit.

Deze definitie, genoemd in de vorige alinea, laat zien dat klantloyaliteit twee componenten bevat volgens Gemmel (2013): attitude en gedrag. In het streven naar klantloyaliteit, zijn toewijdings- en loyaliteitsintenties belangrijke onderdelen. Toewijding is de zekerheid door te gaan met een bepaalde partner of de overtuiging dat de relatie belangrijk is om grote inspanningen te leveren om het te behouden. Voordat klanten loyaal kunnen worden aan een organisatie moeten zij volledig tevreden of verrukt zijn. Om een positieve attitude en positief gedrag te stimuleren kunnen organisaties investeren in effectieve serviceherstelsystemen, effectieve relatiemarketingstrategieën en belevingsmanagementstrategieën. Deze strategie kan organisaties helpen om niet alleen klantloyaliteit te bevorderen, maar ook de betrokkenheid van klanten te vergroten. Bij de belevingsstrategie kan, zoals genoemd in paragraaf 2.5, een serviceconcept uitgewerkt worden. In paragraaf 2.7 zullen theorieën over verschillende strategieën worden beschreven.

## 2.7 Strategieën voor Retailorganisaties

Om te komen tot een degelijke strategie in de Retail[[9]](#footnote-9), is het van belang te weten welke keuzes hierin gemaakt kunnen worden. Om onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van de concurrentie, zullen drie theorieën over concurrentiestrategieën worden beschreven. Als eerste de strategieën van Porter, daarna die van Treacy & Wiersema en ten slotte de strategieën van Gemmel.

## 2.7.1 De concurrentiestrategieën van Porter (1979)

Porter (1979) noemt twee richtingen waarin een onderneming zich van de concurrentie kan onderscheiden en hoe je een duurzaam concurrerend voordeel kunt generen: kostleiderschap en differentiatie.

### 2.7.1.1 Kostleiderschap

Bij kostleidershap gaat het om het realiseren van de laagst mogelijke kosten per eenheid product. Lagere kosten realiseer je als bedrijf door een goed en efficiënt productieproces, lage loonkosten en schaalvoordelen. Door de kosten laag te houden, kun je de verkoopprijs ook laag houden en je zo van de concurrentie onderscheiden.

### 2.7.1.2 Differentiatie

Bij differentiatie onderscheidt het bedrijf zich op basis van productkenmerken en imago. Het kan hierbij gaan om service, kwaliteit en om wat het product en/of de dienst uniek maakt in de ogen van de afnemer. Deze factoren leiden vaak tot een hoger prijsniveau, maar zolang de prijs-kwaliteitverhouding voor de afnemer in orde is, vormt dit geen probleem.

### 2.7.1.3 Focussen

Naast de keuze tussen kostleiderschap en differentiatie, kan een ondernemer ervoor kiezen zich op een totale markt te richten, dan wel op een specifiek segment. Dit laatste wordt focussen genoemd. Door niet de gehele markt te bedienen maar slechts één segment daarvan, kiest een onderneming voor focus. Binnen een focusstrategie kan er meer nadruk liggen op kostenbeheersing of op het uniek zijn. Ook zijn er bedrijven die geen echte richting (durven te) kiezen. Men gaat niet linksaf en ook niet rechtsaf en blijft vertwijfeld staan. Porter noemt deze strategie ‘stuck in the middle’.

## 2.7.2 Concurrentiestrategie van Treacy & Wiersema (1993)

Een andere concurrentiestrategie die in de literatuur terugkomt is die van Treacy en Wiersema. Zij beschreven de volgende klantwaarde-strategieën.

1. Operational excellence
2. Product leadership
3. Customer intimacy

### 2.7.2.1 Operational excellence

Bij operational excellence gaat het om het beheersen van de integrale bedrijfsprocessen zodat je minder kosten hebt en dus ook tegen een lagere waarde aan de afnemer kunt leveren. Standaardisatie en schaalvoordelen zijn kenmerken van deze strategie. Uiteraard moeten de dienstverlening en de kwaliteit goed zijn.

### 2.7.2.2 Product leadership

Uitblinken met je product en zorgen dat je de concurrentie voor blijft zijn vormen van product leadership. Innovatie speelt hierbij een belangrijke rol.

### 2.7.2.3 Customer intimacy

Als laatste customer intimacy, wat betekent dat je de beste bent in relatiemanagement. Kenmerken die hier belangrijk worden geacht zijn klantentrouw, individuele benadering en service. Deze vorm van klantwaarde- strategie kan goed door dienstverlenende bedrijven worden toegepast.

Een belangrijk verschil met de concurrentiestrategieën van Porter is dat een bedrijf volgens Treacy en Wiersema niet voor één strategie moet kiezen, maar dat het alles moet beheersen, waarbij er wel één dominant is.

### 2.7.2.4 Organisatiefocus

Organisaties hebben volgens Knoot (2015) vandaag de dag voornamelijk een focus op operational excellence, als er wordt gekeken naar het model van Treacy en Wiersema. Wanneer de focus hierop ligt leidt dit tot functionele verbeteringen die het gevolg zijn van beter op elkaar afgestemde en dus efficiëntere processen. Door deze focus dalen productiekosten en kan sneller geleverd worden met een hogere kwaliteit. Als organisatie doe je er goed aan deze ‘kwaliteit’ basis op orde te hebben, omdat dit bijdraagt aan de klanttevredenheid en in ieder geval aan het voorkomen van klantontevredenheid. Als je als organisatie op een gegeven moment een 7 tot 8 voor klanttevredenheid bereikt, zal gemerkt worden dat het glazen plafond is bereikt. Vanaf dit punt worden verbeteringen moeizamer. Er zijn weinig verbeterideeën en de kosten voor ‘functionele’ verbeteringen in operational excellence gaan exponentieel omhoog, terwijl de klanttevredenheid niet snel omhoog gaat.

Knoot (2015) geeft aan dat operational excellence processen worden gecreëerd op de manier waarop ze functioneel goed werken en die voor de klant resulteren in verbeteringen. Deze verbeteringen zijn meetbaar, maar zullen weinig tot niets doen in de beleving die een klant heeft. Er zou gezegd kunnen worden dat dit soort verbeterfactoren een maximum hebben. De meeste van deze verbeteringen hebben niet de potentie écht indruk te maken in het hoofd van de klant. Om te ontdekken welke factoren wel indruk maken is een manier van kijken en luisteren naar de belevingswereld van de klant nodig.

Doordat de focus op operational excellence ligt, is in de praktijk te zien dat de medewerkers vrijwel nooit een doorbraak in klanttevredenheidsscores of in aantoonbare klantloyaliteit resulteren. De attitude van een medewerker moet wel goed zijn. Knoot (2015) geeft aan dat het probleem is dat medewerkers met handen en voeten gebonden zijn aan het systeem van processen waarin ze werken. Werknemers willen soms méér dan hun dagelijkse processen toelaten en dat leidt op zijn beurt tot demotivatie en frustratie. Bij AH worden medewerkers aangestuurd tot het bedienen van het proces. Ook is te zien dat de klanttevredenheid stagneert.

Operational excellence vormt een belangrijke basis voor een goede relatie met klanten in combinatie met een klantgerichte attitude bij medewerkers. Alleen heeft het niet de potentie tot het doorbreken in de beleving van de klant. Wanneer een organisatie wil doorbreken in de beleving van de klant, kom je niet verder met ‘meer van hetzelfde’. Uiteindelijk raakt een organisatie op dit front min of meer ‘uit-verbeterd’. Veldhoen (2010) noemt dat een nieuwe verbeterruimte dan alleen nog maar gevonden kan worden door niet het proces, maar de beleving van de klant als vertrekpunt te nemen.

### 2.7.3 Strategieën van Gemmel (2013)

Volgens Gemmel (2013) zou elke organisatie een strategie moeten ontwikkelen die beslissingen maakt ten aanzien van vier basiselementen: de organisatiedoelen, de omgeving, de beschikbaarheid van middelen en de bedrijfswaarde, normen en ethiek.

Een strategie ontwikkelen bestaat volgens Gemmel (2013) allereerst uit de beslissingen met betrekking tot wat de organisatie wil doen en wat zij willen worden. Dit betekent dat het management moet definiëren wat wenselijk is voor de toekomst van de organisatie.

Voor een dienstverlenende organisatie is het noodzakelijk om ook het serviceconcept, zoals genoemd in paragraaf 2.5, te definiëren in de strategie. Gemmel (2013) geeft aan dat de organisatie zich moet afvragen wat zij van plan is om te doen, in lijn staat met wat er in de markt gaande is. In de omgevingsanalyse is het van belang te beschrijven wat de behoeftes en voorkeuren van klanten zijn en dit zou dan ook het centrale focuspunt moeten zijn. Een organisatie moet overwegen wat zij kunnen doen, kijkend naar de beschikbare middelen.

Of de strategie een succes wordt hangt af van de middelen en de ontwikkeling van deze middelen. Naast de tastbare middelen, worden de ontastbare middelen en middelen die niet wettelijk eigendom zijn van de organisatie steeds belangrijker. Onder ontastbare middelen vallen ‘kennis, attitude, reputatie en merkwaarde’ en de middelen die niet wettelijk eigendom zijn van de organisatie zoals ‘middelen die worden gebruikt bij het productdesign proces, ontwikkeling, servicelevering, marketing en sales’. Gemmel (2013) noemt dat organisatiewaarde ook een element is dat in de strategie van een organisatie gedefinieerd dient te. Organisatiewaarde omvat normen, waarden en bedrijfsethiek.

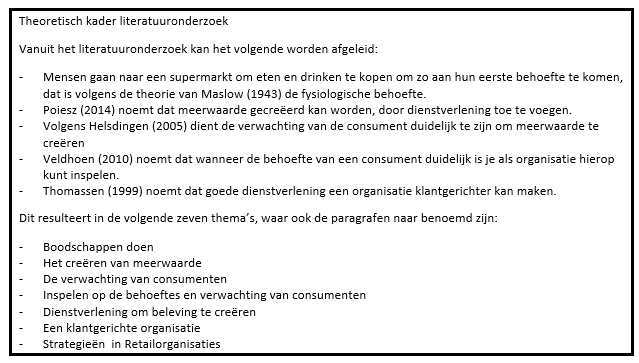
De uitdaging in het definiëren van een gezonde en duurzame strategie is om te komen met een consistent en geïntegreerd antwoord op de fundamentele strategische vraagstukken van wat het management wil doen, moet doen, kan doen en mag doen. Gemmel (2013) noemt dat een goede duurzame strategie zal resulteren in langere levensduur wanneer het een competitief voordeel creëert. Een competitief voordeel wordt behaald, wanneer een organisatie onderscheidend van haar concurrenten wordt en op deze manier wordt gewaardeerd door de klanten.

Gemmel (2013) erkent dat een organisatie drie soorten strategieën kan nastreven, die ook terug te lezen zijn in de concurrentiestrategieën van Porter en Treacy & Wiersema.

1. Kostenleiderschap strategie waarin kosten van producten of diensten geminimaliseerd worden en voor een relatief lage prijs in de markt verkocht kunnen worden. Beleidsmaatregelingen in deze strategie zijn: beperkt assortiment, het aanbieden van merkloze of private merkartikelen of diensten, automatisering of schaalvoordelen nastreven en vereenvoudiging van bedrijfsprocessen.
2. Onderscheidende strategie waarin competitieve voordelen behaald worden. Deze worden behaald door niet te streven naar de laagst mogelijke kosten, maar door het maximaliseren van waarde-creatie voor klanten. De gedachte achter deze strategie is dat de hogere ‘waarde’ die is gecreëerd in de markt wordt beloond via een prijsverschil, die groot genoeg is om de kosten te dekken die nodig zijn geweest om de waarde-creatie te creëren en om de hogere waarde onder de aandacht te brengen bij ‘potentiële’ klanten. Beleidsmaatregelen in deze strategie zijn: uitgebreid assortiment, merkproducten aanbieden, ter plekke persoonlijke service bieden en door verscheidende producten en diensten aan te bieden kan een groter economisch voordeel behaald worden. De waarde is de ratio tussen kwaliteit en prijs.
3. Focus strategie waarin een organisatie kostenleiderschap of een onderscheidende strategie toepast binnen een bepaald marktsegment op een gespecialiseerde manier.

Dienstverlening toevoegen in de organisatie, om competitieve voordelen te behalen, kan alleen worden bereikt wanneer de dienst wordt ‘verankerd’ in de organisatie en als gevolg hiervan in staat is klanten ‘vast te zetten’ in de organisatie.

In het onderstaande kader is een korte samenvatting weergegeven van het literatuuronderzoek.



Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de resultaten uit het literatuuronderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet en verantwoording beschreven.

# H3 Onderzoeksopzet en verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet en methodische verantwoording beschreven.

## 3.1 Onderzoeksopzet

Supermarkten zijn continue met elkaar aan het concurreren. Als supermarkt wil je het grootste marktaandeel hebben. Het marktaandeel van Albert Heijn is 35% en heeft daarmee de grootste afzet op de markt (Distrifood, 2016). De vraag is of AH dit in de toekomst kan vasthouden.

De klanten van AH zijn bepalend voor het marktaandeel, zonder klanten bestaat de AH niet. Als er wordt gekeken naar het klant tevredenheidsonderzoek ‘KTO’, scoort de algemene klanttevredenheid een 7,5. Voorgaande KTO onderzoeken wijzen uit dat dit cijfer stagneert. AH wil een hogere klanttevredenheid en zij hebben daarom besloten om een nieuwe weg in te slaan, dit wordt ‘service 9+’ genoemd (Directie Albert Heijn, 2016). AH is momenteel meer een procesgerichte organisatie, dan een klantgerichte organisatie.

Om het cijfer van de klanttevredenheid te verhogen, is het van belang te weten wat de behoeftes zijn van consumenten. Er kunnen diverse redenen zijn waarom iemand boodschappen doet: gaat het de klant bijvoorbeeld om een goede service die geboden wordt of wilt de klant graag goedkope producten kopen? Doordat er zoveel concurrentie is proberen supermarkten zich te onderscheiden. De vraag is op welke manier AH zich kan gaan onderscheiden, waarbij meerwaarde gecreëerd wordt voor de klanten.

De doelstelling is als volgt:

*‘Het doel van het onderzoek is een advies uitbrengen waarin wordt beschreven op welke manier AH zich kan onderscheiden van haar concurrenten, wat zal leiden tot een stijging van de klanttevredenheid en AH als preferent wordt gezien’.*

Om deze doelstelling te behalen is een hoofdvraag geformuleerd. Deze luidt als volgt:

*‘Op welke wijze kan Albert Heijn zich onderscheiden van anderen zodat zij meerwaarde creëert voor de klanten en hierdoor als preferent wordt gezien?’*

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende zes deelvragen opgesteld:

* Wat is de reden dat klanten boodschappen doen?
* Welke verwachting hebben consumenten wanneer zij boodschappen doen?
* Op welke wijze kan er ingespeeld worden op de behoeften en verwachtingen van klanten?
* Op welke wijze kan er meerwaarde gecreëerd worden in een supermarkt?
* In welke mate draagt dienstverlening bij aan een keuze voor een supermarkt?
* Op welke wijze kan Albert Heijn onderscheidend zijn van de concurrenten?

Na het opstellen van de hoofdvraag en deelvragen, kan het onderzoek van start gaan. Uit het literatuuronderzoek zijn verschillende onderwerpen gekomen, zoals: klantgerichtheid, onderscheidend vermogen en dienstverlening. De opgestelde onderzoeksvragen, waarbij de deelvragen als uitgangspunt zijn gebruikt dienen als basis voor het onderzoek. Het bestaat uit literatuuronderzoek, gevolgd door interviews en afsluitend een focusgroep interview. In tabel 3.1 is een overzicht te zien van de opgestelde onderzoeksvragen. Hier is bij vermeld welke onderzoeksmethoden gebruikt worden.

Tabel 3.1 onderzoeksvragen

In paragraaf 3.2 zullen de onderzoeksmethodes uit tabel 3.1 worden uitgelegd.

## 3.2 Verantwoording

Het onderzoek dat is uitgevoerd bestaat uit verschillende verzamelmethodes. De methodes zijn opgesplitst in kwalitatieve data en kwantitatieve data. De manieren die gebruikt worden om de data te verwerken staan beschreven. Afsluitend wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven (Verhoeven, 2014).

Er worden twee soorten onderzoeken verricht: literatuuronderzoek en veldonderzoek.

### 3.2.1 Literatuuronderzoek

Verhoeven (2014) benoemt dat literatuuronderzoek valt onder de kwalitatieve methodes van dataverzameling en is één van de hoofdbestanddelen van de onderzoeksopzet. Het wordt als theoretische onderbouwing gebruikt. Bij het literatuuronderzoek worden teksten, boeken en artikelen geanalyseerd. In het literatuuronderzoek worden verschillende gradaties gehanteerd. Er wordt gebruik gemaakt van twee soorten niveaus: secundaire literatuur en grijze literatuur. Hieronder een beschrijving van de twee begrippen.

Secundaire literatuur: dit betreft literatuur waarin door andere auteurs over al behandelde onderwerpen wordt gerapporteerd, bijvoorbeeld op basis van nieuwe inzichten of onderzoek. Een kanttekening is hier op zijn plaats. Steeds vaker zie je literatuuronderzoekoverzichten die kwantitatief van aard zijn. Het betreft dan overstijgende analyses van eerdere onderzoeksresultaten. Deze zullen ook terug te vinden zijn in dit literatuuronderzoek.

Grijze literatuur: boeken, rapporten en verslagen die niet in gangbare boekcollecties zijn opgenomen. Veel van deze literatuur is via internet of in bibliotheken te vinden.

Het literatuuronderzoek bestaat uit het zoeken en gebruiken van mogelijke theorieën over onderwerpen uit de hoofdvraag. Deze beantwoorden een gedeelte van de onderzoeksvragen. De vragen die beantwoord zullen worden zijn terug te lezen in tabel 3.1.

Vanuit het literatuuronderzoek zijn zeven thema’s tot stand gekomen: boodschappen doen, het creëren van meerwaarde, de verwachting van consumenten, inspelen op de behoeften en verwachtingen van consumenten, service om beleving te creëren voor klanten, een klantgerichte organisatie en strategieën voor Retailorganisaties. Vanuit het literatuurlijkonderzoek wordt een kader gecreëerd, zodat de theorieën uiteindelijk een basis vormen voor de huidige en gewenste situatie van Albert Heijn.

Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van boeken, scripties en artikelen.

### 3.2.2 Interviews

De tweede verzamelmethode is interviewen. De data verzamelmethode van interviews is kwalitatief. Een interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde voorop staat. Het doel is informatie verzamelen over bepaalde onderwerpen (Verhoeven, 2014). Voor dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van gestructureerde interviews, zie 3.2.2.1 en van een focusgroep, zie 3.2.2.2.

#### 3.2.2.1 Gestructureerde interviews

De interviews die afgenomen worden vinden plaats in de vorm van een tweegesprek, de interviewer en de geïnterviewde. De basisvorm van het tweegesprek interviews is het gestructureerde interview. Verhoeven (2014) noemt dat dit een vorm is van het mondeling afnemen van een gestructureerde vragenlijst met gesloten en open vragen. Deze manier is gekozen omdat er naar samenhang gezocht wordt tussen de verschillende geïnterviewden en de bevraagde onderwerpen. Er is in de gesprekken ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewde, om zo maximale uitkomsten te genereren.

De één op één interviews zullen gehouden worden met acht verschillende personen. Hiervan zijn vier supermarktmanager, twee assistent supermarktmanager, één operationeel manager ‘verantwoordelijke voor ongeveer 25 winkels’ en één regiomanager ‘verantwoordelijk voor de operationele managers’. Voor deze personen is gekozen omdat de assistent- en supermarktmanagers operationeel werken. Zij staan dagelijks in contact met de medewerkers, klanten en de processen. De ervaringen die zij hebben zijn van belang voor het onderzoek en zij zullen bij eventuele implementatie betrokken worden. De operationeel manager en regiomanager zullen er voor moeten zorgen dat de uitvoering gefaciliteerd wordt. Hun inbreng dient te zorgen voor een beter beeld ten aanzien van de huidige situatie vanuit een hoger niveau in de organisatie.

Het doel van de één op één interviews is een duidelijk beeld van de huidige situatie schetsen, dit staat in samenhang tot het literatuuronderzoek. Ook dienen deze interviews om erachter te komen hoe de geïnterviewden aankijken tegen de toekomstplannen binnen de Albert Heijn.

#### 3.2.2.2 Focusgroep interview

Er wordt één focusgroep interview gehouden. Verhoeven (2014) noemt een focusgroep interview een vraaggesprek meerdere personen tegelijkertijd worden geïnterviewd. De leiding berust hierin bij de onderzoeker. De onderzoeker heeft hierin twee taken. De eerste taak is het stellen van de vragen en als tweede taak fungeren als moderator ‘de onderzoeker geeft structuur aan het gesprek en aan de informatie’. Het doel van dit groepsinterview is het behandelen van één uitzonderlijk onderwerp.

Het onderwerp voor het groepsinterview is gebaseerd op het literatuuronderzoek en de uitkomsten welke uit de gestructureerde interviews voortvloeien. Het groepsinterview dient als bron en inspirator voor het opstellen van zowel de gewenste situatie als de aanbevelingen. De groep die geïnterviewd wordt bestaat uit acht teamleiders, waarvan vier van afdeling verkoopklaar en vier van verkoopafhandeling. De teamleiders staan in het middelpunt van het proces, zijn werkzaam op de werkvloer en staan dichtbij medewerkers en klanten. Teamleiders zorgen dat de werkzaamheden volgens de processen worden uitgevoerd en zij dienen er voor te zorgen dat de gewenste doelen bereikt worden binnen een specifieke winkel. De assistent- en supermarktmanagers zijn verantwoordelijk voor de resultaten die in een winkel behaald worden.

### 3.2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven.

#### 3.2.3.1 Betrouwbaarheid

Om te zorgen dat het onderzoek betrouwbaar is, noemt Verhoeven (2014) een aantal manieren die gebruikt kunnen worden om deze te verhogen. Het is van belang dat een onderzoek betrouwbaar is omdat dit leidt tot nauwkeurige en zorgvuldige uitkomsten. De manieren die gebruikt kunnen worden staan hieronder beschreven.

* Standaardisering: dit wordt bewerkstelligd bij de interviews. Voordat de interviews worden uitgevoerd, zal een proefinterview plaatsvinden met een willekeurig persoon. Hiermee wordt de betrouwbaarheid verhoogd, omdat zo geoefend wordt met de onderwerpen en vragen. Hieruit zou kunnen komen dat er bepaalde vragen geschrapt moeten worden of eventuele toevoegingen noodzakelijk zijn.
* Peer feedback: collega onderzoekers zullen de resultaten nalezen om de betrouwbaarheid te verhogen. Zij zullen hier feedback op geven en daardoor wordt er met meerdere kritische ogen naar gekeken.
* Interatie: de dataverzameling en analyse zullen worden herhaald. Hierin zullen de uitkomsten worden waargenomen, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Deze stappen zullen herhaald worden totdat geconcludeerd wordt dat de probleemstelling beantwoord kan worden.

#### 3.2.3.2 Validiteit

De validiteit is de geldigheid van het onderzoek. Hiermee wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Hiermee wordt gekeken naar de echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek. Aan het einde van hoofdstuk 9 zal de validiteit met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek worden beschreven. Er zijn verschillende vormen van validiteit waarmee rekening gehouden wordt. Hieronder een beschrijving van deze vormen.

Interne validiteit: hiermee wordt bedoeld dat de juiste conclusies worden getrokken. Dit zijn conclusies die stand houden. Dit wordt in het onderzoek vergroot door de selectie van de proefpersonen, waarbij alleen de mening van deze selecte groep is onderzocht. Dit is terug te lezen in de interviews met de genoemde personen.

Externe validiteit: de personen die worden geïnterviewd zijn een populatie van het geheel. Hierdoor is de steekproef representatief en kunnen de onderzoekresultaten gegeneraliseerd worden.

Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de onderzoeksopzet en verantwoording. In het volgende hoofdstuk wordt het veldonderzoek beschreven.

# H4 Veldonderzoek

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten uit de gestructureerde interviews en het focusgroep interview beschreven. Deze zijn afzonderlijk van elkaar geanalyseerd. Op basis van de thema’s die zijn gevormd bij het literatuuronderzoek worden de gestructureerde interviews geanalyseerd. Het zijn de volgende zeven thema’s: boodschappen doen, het creëren van meerwaarde, de verwachting van consumenten, inspelen op de behoeftes en verwachtingen van consumenten, dienstverlening om beleving te creëren voor klanten, een klantgerichte organisatie en strategieën in de supermarktbranche. Voor de focusgroep interview is het literatuuronderzoek en de uitkomsten van de gestructureerde interviews gebruikt en zullen aan de hand van de gestelde vragen worden uitgewerkt.

## 4.1 Analyse interview vragen

De interviews zijn gehouden met vier supermarktmanagers, twee assistent supermarktmanagers, operationeel manager en regiomanager Zuidwest. Aan het begin van elk thema wordt de theorie beschreven en met behulp van quotes uit de interviews zal duidelijk worden wat de uitkomsten uit de gestructureerde interviews zijn.

### 4.1.1 Boodschappen doen

Uit de theorie komt dat mensen noodzakelijk boodschappen doen omdat ze eten nodig hebben. Uit de interviews is gekomen dat iedere geïnterviewde het daarmee eens is.

Vanuit interview 1 werd duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘Omdat ik eten nodig heb’*

Echter zijn er nog andere redenen genoemd door de geïnterviewden om boodschappen te doen:

* *Int. 3: ‘Om een gezellig momentje te hebben, ze zijn er dan even tussenuit en ontmoeten mensen’*
* *Int. 6: ‘Ik denk heel divers: eten in huis halen, inspiratie op doen, andere mensen ontmoeten, sommigen zullen het als een uitje zien’*

### 4.1.2 Het creëren van meerwaarde

De theorie heeft uitgewezen dat meerwaarde gecreëerd kan worden door onder andere dienstverlening toe te voegen en boven de verwachting van de klant te gaan. Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat de geïnterviewden het hiermee eens zijn.

Vanuit interview 5 werd duidelijk gezegd:

* *Int. 5: ‘De service en de kwaliteit moet goed zijn’*

Vanuit interview 1 werd duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘Ik denk dat als je met een probleem zit, AH die beter zal oplossen dan de gemiddelde klant verwacht’*
* *Int. 1: ‘Producten aanbieden die je nergens anders kan krijgen, bijvoorbeeld excellent’*

Echter wordt ook genoemd dat binnen AH meerwaarde voornamelijk reactief wordt gecreëerd.

Vanuit interview 6 werd duidelijk gezegd:

* *Int. 6: ‘Wanneer een klant een klacht heeft, dan probeer ik altijd wat extra’s te doen. Ik denk dat ik de verwachting wel overtref, maar vaak reactief’*

### 4.1.3 De verwachting van consumenten

Uit de theorie is naar voren gekomen dat de verwachting van consumenten beïnvloed wordt door traditionele communicatieactiviteiten, tastbare zaken, de prijs en ervaringen met de dienstverlening in het verleden. Ook mond-tot-mond reclame, persoonlijke behoefte, situationele factoren en sociaal-culturele/sociaal-demografische factoren hebben hier invloed op. De geïnterviewden noemen concrete punten, die consumenten als verwachting hebben wanneer zij boodschappen doen.

Zo wordt in interview 2 duidelijk gezegd:

* *Int. 2: ‘*Belangrijkste verwachting is dat de winkel waarnaar ze toe gaan alle spullen heeft die zij willen hebben, een andere verwachting is dat de prijs-kwaliteit verhouding goed moet zijn, dat ze comfortabel en prettig door een winkel heen kunnen’

Ook in interview 7 wordt duidelijk gezegd:

* Int. 7: ‘Dat alles er is, dat ik goed geholpen word en dat de winkel schoon heel en veilig is’

Uit de theorie is ook naar voren gekomen dat je als organisatie duidelijk moet hebben wat de verwachting is van de consument, om hier vervolgens op in te spelen. AH onderzoekt dit op verschillende manieren.

Zo wordt in interview 3 duidelijk gezegd:

* *Int. 3: ‘We hebben de vragen uit het KTO, dan onderzoeken we wat klanten vinden van die vragen. Wij denken dat dit de goede vragen zijn, door de 130 jaar ervaring en voor een deel dat wij regelmatig klantengroep gesprekken hebben, hierin zijn wij anoniem’*

Echter wordt er wel commentaar gegeven op het KTO. Zo wordt duidelijk in interview 6 gezegd:

* *Int. 6: ‘Het belangrijkste onderdeel is denk ik het KTO. Je kunt je afvragen of het KTO alles dekt en of er voldoende klanten worden bevraagd. Het is namelijk maar een beperkte groep die zelf kunnen bepalen of zij het invullen’*

### 4.1.4 Inspelen op de behoefte en verwachtingen van consumenten

De theorie noemt dat wanneer je de behoefte van de consument kent, je hierop kunt inspelen en de consument tevreden kan maken. Benoemd wordt dat prijs, winkel is dichtbij, verse producten groente- en fruitafdeling, korte rijen bij de kassa, weinig uitverkochte artikelen en gratis parkeergelegenheid belangrijke aspecten zijn voor een goede supermarkt. Een aantal van deze aspecten wordt ook genoemd door de geïnterviewden.

Zo wordt in interview 1 duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘Ik denk dat we het zo goed mogelijk willen doen als het gaat om beschikbaarheid; dus op het moment dat het product binnenkomt, we het zo snel mogelijk aanvullen en dat we de voorraadstanden op orde houden’*

Ook in interview 3 wordt duidelijk gezegd:

* *Int. 3:* ‘*Wij zijn ook veel bezig met het kijken naar hoe snel de klant bij de kassa geholpen kan worden en als je dan wachtrijen hebt, zorg dan dat het leuk wordt’*

Echter wordt ook de dienstverlening genoemd door verschillende geïnterviewden.

Zo wordt in interview 1 duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘We trainen mensen op servicegerichtheid’*

Er wordt genoemd dat AH hier te laat mee begonnen is en nog niet goed op dienstverlening inspeelt.

Zo wordt in interview 1 en 8 duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘We zijn nu met service 9+ bezig, soms denk ik ook wel eens dat we net iets achter de feiten aanlopen. We zijn er eigenlijk al te laat mee begonnen’*
* *Int. 8: ‘Wat we niet doen is dat we zorgen dat er echt voldoende medewerkers op de vloer zijn’*

### 4.1.5 Dienstverlening om beleving te creëren voor klanten

Uit de theorie is naar voren gekomen dat er beleving gecreëerd kan worden door dienstverlening. De geïnterviewden noemen redenen waarom dienstverlening invloed kan hebben op de supermarktkeuze van een klant.

Zo wordt in interview 2 duidelijk gezegd:

* *Int. 2: ‘Niet alle klanten, maar wel een groot deel vindt dit belangrijk en is hier gevoelig voor. Dit kan voor klanten een reden zijn om terug te komen en dan heb je iets vertrouwds en iets goeds’*

Echter wordt ook benoemd dat de service bij AH minder is geworden.

Zo wordt duidelijk in interview 4 gezegd:

* *Int. 4: ‘Mensen kwamen naar AH want daar heb je net even iets meer. Ik vind wel dat dat de laatste jaren wat minder geworden is. We moeten daar echt weer aan trekken’*

Service 9+ is een project die dienstverlening moet toevoegen bij AH. De geïnterviewden hebben hier verschillende gedachten en meningen over.

Zo wordt in interview 3 duidelijk gezegd:

* *Int. 3:* ‘*Heel constant vriendelijk zijn tegen de klant, zorg dat de basis echt goed is ‘gegroet worden en vriendelijk personeel’. Dat met een beetje meer interesse in de klant je het verschil kan maken en boven die verwachting van de klant komt’*

Ook wordt benoemd dat de medewerkers nodig zijn om service 9+ te bewerkstellingen.

Zo wordt in interview 7 duidelijk gezegd:

* *Int. 7: ‘Wat ik wel geloof is dat ik de medewerkers nodig heb om service 9+ naar een klant toe te vertalen’*

### 4.1.6 Een klantgerichte organisatie

De theorie noemt dat in een klantgerichte organisatie het een pré is dat medewerkers klantgericht zijn. Ook het werk waarvoor medewerkers zijn aangenomen en waarvoor ze worden betaald zal bij het vergroten van de klantgerichtheid moeten worden aangepast. Als het gaat om de klantgerichtheid van AH noemen de geïnterviewden dat AH voornamelijk gericht is op processen.

Zo wordt in interview 1, 4, 5 duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘Ik denk wel dat door middel van processen we de klanten willen bedienen. En ik snap ook wel dat de klant de input is, maar we hebben het met elkaar veel meer over de processen dan over de klant’*
* *Int. 4: ‘We roepen klant maar we zijn ontzettend procesgericht. Je zou het eigenlijk mooi in balans moeten houden, de cijfers en het stukje service. Alleen je merkt gewoon dat de uren en de loonsom gehaald moeten worden en die normen zijn best wel strak. Je hebt daar niet echt veel speelruimte in’*
* *Int. 5: ‘Bijvoorbeeld; Quickscan VKK daar staat de klant niet tussen, de elementen die erop staan daarin is de gedachte dat dit goed moet zijn voor de klant, maar je ziet niet ‘deze medewerker is klantgericht’*

Als het gaat om de klantgerichtheid van de medewerkers, dan worden daar knelpunten gezien door de geïnterviewden.

Zo wordt in interview 1, 4, 7 duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘We leiden nu de medewerkers op tot het bedienen van het proces en niet tot het bedienen van de klant’*
* *Int 4: ‘Als je bijvoorbeeld een medewerker inwerkt, wordt er niks gezegd over de klant. Als je wilt dat de klant het belangrijkste is, dan moet je dat kenbaar maken bij je personeel*’
* *Int. 7: ‘Zeker op de verkoopafdelingen waar heel veel productkennis ontbreekt’*

### 4.1.7 Strategieën in de supermarktbranche

De theorie noemt verschillende concurrentiestrategieën voor een organisatie om zich te onderscheiden van de concurrentie. De geïnterviewden noemen punten waarmee AH zich kan onderscheiden en verbeteringen om de organisatie te laten groeien.

De geïnterviewden noemen verschillende manieren waarmee AH zich kan onderscheiden.

Zo wordt in interview 1 duidelijk gezegd:

* *Int. 1:* ‘D*e excellente producten die wij hebben en anderen niet’*
* *Int. 2: ‘Dat je in een winkel komt en je als klant een aangename verrassing meemaakt vanuit de medewerker, dus niet vanuit een product, maar juist vanuit de medewerker; door wat die tegen je zegt/vraagt. Ik vind dat dat er nog niet is, maar daar moeten we wel naartoe’*
* *Int. 4: ‘Puur in service voor mijn gevoel; het stukje kwaliteit, hoe de medewerkers zijn, het keurig helpen en daarnaast in de kwaliteit van de artikelen’*

De geïnterviewden noemen verbeterpunten voor AH om te kunnen groeien als organisatie.

Zo wordt in interview 2, 3, 4, 8 duidelijk gezegd:

* *Int. 2: ‘De communicatie naar de klant en intern kunnen beter, dat is nu een drama. Samenwerking tussen hoofdkantoor en winkels’*
* *Int. 3: ‘Wij moeten zorgen dat mensen weten wat wij doen. Ook de medewerkers weten niet goed wat wij echt doen’*
* *Int. 4: ‘Er moet wel weer wat lucht zijn, wat ruimte in geld en uren, dan kunnen we met elkaar weer ademen. We hebben nu een grens bereikt. Laat de klant zien dat je er echt voor hem bent in plaats van dat we stiekem nog met de resultaten bezig zijn’*
* *Int. 8: ‘Ik denk dat we toch meer per winkel moeten gaan kijken en niet het gemiddelde moeten nemen. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is, nu word je afgerekend op het gemiddelde’*

De geïnterviewden benoemen punten die de concurrentie goed doet.

Zo wordt in interview 2 duidelijk gezegd:

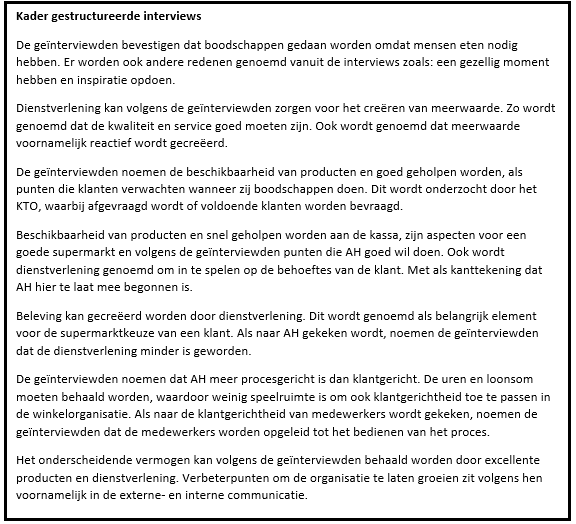
* *Int. 2: ‘Veel concurrenten roepen veel in de markt, ik vind dat AH dat meer moet doen’*

Over de nieuwe strategie van AH worden ook punten aangekaart.

Zo wordt in interview 1 duidelijk gezegd:

* *Int. 1: ‘De nieuwe strategie voor 2016-2020, iets wat laat vind ik zelf. Hier nemen ze dan wel echt de tijd voor, want vaak is het bij de AH zo dat we het allemaal het liefst gister geregeld zouden hebben. Deze nieuwe strategie kan ons helpen in de diversiteit ten opzichte van de concurrenten’*

In het onderstaande kader is een korte samenvatting beschreven van de gestructureerde interviews.



## 4.2 Analyse focusgroep interview

Aan het focusgroep interview namen zes teamleiders deel. Hiervan zijn er drie van Verkoopafhandeling ‘kassa’ en drie van Verkoopklaar ‘vulploeg’. Vanuit het literatuuronderzoek en de gestructureerde interviews, wat terug te lezen is in paragraaf 3.2, zijn een aantal vragen en stellingen opgedragen aan de teamleiders. Hieronder een overzicht van de gestelde vragen, met daarbij een aantal quotes die de geïnterviewden hebben genoemd.

1. **Service 9+, wat houdt dat in voor jullie?**

* *Het hele proces op orde krijgen.*
* *Service 9+ was volgens mij voornamelijk gericht op de kassa, de kassamedewerkers moesten vragen ‘heeft u alles kunnen vinden’.*
* *Begroeten, winkel netjes op orde, rekening houden met de klant, niks voor de schappen.*
* *Ik denk dat service 9+ alles is wat voor een klant bijdraagt om blij naar buiten te gaan en daardoor weer terugkomt, het centraal stellen van de klanten.*
* *Dan kom je met een idee, maar je krijgt geen uren en het moet in je eigen tijd en het liefst moet het binnen 1,5 week werken.*
* *Niet iedereen op de werkvloer weet wat de kracht is van de klant alleen al recht in de ogen kijken en gedag zeggen, want zulke kleine dingen zijn het. Het gaat altijd over geld. Geld is binnen AH super belangrijk en dat is ook waar de focus op ligt, dus uren besparen en je kunt hierdoor dingen niet doen.*
* *Je moet zoveel in je vrije tijd doen, omdat het anders uren kost. Wat je zegt het kan niet binnen 1,5 week geregeld zijn en je moet daar een plan voor hebben. Ook denk ik dat het uitrollen binnen winkels heel lastig is. Dat heb ik hier ook gemerkt, want er was niet een plan en er werd niet wekelijks geëvalueerd omdat daar geen uren voor waren en het schijnbaar niet zo belangrijk gevonden werd.*
* *Ik denk dat je vooral je medewerkers nodig hebt, zij moeten het doen. Zij zijn 15/16 jaar, die kun je nog wel manipuleren. Het is wel handig om medewerkers klantgericht te trainen. Als je kijkt waarvoor je wordt aangenomen, om zo snel mogelijk te werken zodat wij vervolgens uren kunnen besparen wat het weer goedkoper voor AH maakt. Zonder dat je getraind wordt om klantgericht te zijn of überhaupt getraind wordt om ergens beter in te worden behalve het sneller zijn.*
* *Ik denk dat aandacht het belangrijkst is. Dat klanten beleven ‘ze zien mij en ze vinden het leuk dat ik er ben’. Je moet zorgen dat medewerkers het oprecht leuk vinden dat die klant er is. Dat moet je voor elkaar krijgen en ik denk niet dat je dat voor elkaar krijgt door er een extra ELM[[10]](#footnote-10) toetsje op te zetten: je moet vriendelijk lachen. Het zit denk ik ook in het sollicitatieproces, daar kan je streng in zijn.*
* *Ik weet dat service 9+ er is en weet wat het ongeveer inhoudt. En ik probeer de ergernissen van klanten op te vangen door de processen goed uit te voeren.*

1. **Wat is jullie mening, wordt er binnen AH alleen maar over processen gepraat of wordt er ook over de klant gesproken?**

* *Klanten voelen eigenlijk als verstoring van je proces.*
* *Je targets liggen er om je vulnormen te halen en je uren. Iedere klant die tussendoor komt die je ook moet helpen is irritant, want uiteindelijk word je erop afgerekend dat je het proces niet haalt, maar je hebt wel 30 klanten geholpen. Ik vind dit een beetje scheef. Je wordt beoordeeld op het behalen van het proces en niet op het behalen van een service 9+ moment.*
* *Ook bij de kassa ben je je aan het focussen op de processen.*
* *Het zijn alleen maar cijfers. Heb je budget gehaald, wat is de omzet, als we het hebben over klanten dan gaat het over diegene die jatten.*
* *We hebben zoveel taken als TL en de meeste werken maar 10 uur per week. En in die 10 uur wil je zoveel mogelijk taken uitvoeren en dan ligt de prioriteit bij de basis en dat zijn de processen uitvoeren. En AH stimuleert dat want je wordt beoordeeld op resultaten en niet op de klant.*
* *Nergens staat de klant beschreven, dan werk je het zelf tegen. AH verwacht wel dat we goed zijn voor de klanten, maar het staat nergens dat je dat moet doen. Dat was ons onderscheid, maar daar hebben we geen geld meer voor. Nou dan geen onderscheid meer. Elk jaar moet je meer met minder.*

1. **Wat zou een manier kunnen zijn om informatie uit klanten te halen, in plaats van het onbetrouwbare KTO, waardoor AH weet hoe ze het doen?**

* *Geld steken in een onderzoeksbureau. Die heeft een enorme basis aan respondenten die ze in kunnen zetten en die krijgen er soms geld voor.*
* *Nu hebben ze geen trigger om dat ding in te vullen, tenzij ze enorm boos zijn of enorm blij*.
* B*ij internet winkels zie je heel veel recensies en ik denk dat dat komt omdat daar iets tegenover staat. AH heeft bol.com overgenomen en als iemand snapt hoe het werkt is het bol.com. Verloot cadeaubonnen bijvoorbeeld.*
* *Je moet mensen er ook bekend mee laten worden. Medewerkers weten het niet eens, laat staan klanten. Hoe wordt dat überhaupt gecommuniceerd. De enige keer dat we het ‘promoten’ is als de uitkomsten er weer aankomen.*
* *Een andere manier is in de winkel mensen vragen. Of een focusgroep zoals hier.*
* *Het voelt al super onpersoonlijk als je zoiets invult, want iedereen vult dit in. Ik ben gestopt met invullen bij alle administratie, ik heb daar dan geen zin in en ik heb het daar niet voor over. Het kost te veel moeite.*
* *Je hebt toch ook de supermarktmanager met de tablet. Al zet je daar een paar vragen op, dan hebt je een één op één gesprek met de klant. Je hoeft toch ook niet zoveel vragen te stellen. Al doe je drie vragen: wat vind je positief/negatief, wat zou je verbeterd willen zien. Als je die vragen stelt haal je de belangrijkste punten er al uit. Het is ook belangrijk dat je een open vraag stelt, dan komt er echt iets terug.*
* *Je krijgt bijvoorbeeld niet op het hoofdkantoor te horen dat iedereen zich ergert aan het klaphekje in onze winkel want dat staat niet op de enquête. Dan zie je ook wat het belangrijkste voor jouw specifieke winkel is waar klanten zich aan ergeren. Als je daar wat aan gaat doen worden we de beste AH van Nederland.*
* *Het is gewoon belangrijk om vragen te stellen waar je wat aan kunt veranderen, want je kan wel vragen of er voldoende parkeergelegenheid is maar het is hier niet haalbaar om een parkeerdek te bouwen. Dat is het punt, ons gemiddelde cijfer wordt daardoor lager terwijl wij daar niets aan kunnen veranderen. Daardoor ga je nooit een 9+ halen, want je vraagt de verkeerde dingen.*
* *Ik heb ook een beetje het idee dat ze het doel in de enquête zelf missen, want het doel van een enquête is heel belangrijk. Is het doel 20 respondenten..*
* *We moeten het winkel specifiek maken, want iedereen roept binnen AH dat de gemiddelde winkel niet bestaat. Vervolgens krijg je een gemiddelde winkel enquête. Die cijfers moeten er ook uit, want wat is het verschil tussen een 6 en een 7.*

1. **Wat denken jullie van de concurrenten: wie is de grootste, waarom, wat doen zij goed, wat doen zij wat wij niet doen?**

* *Ik denk dat Jumbo de grootste concurrent is.*
* *AH zou afgaan van de ‘koopjes’, maar er is toch een reclame waarin de goedkoopjes terugkomen. En dan denk ik wat willen we nou? Willen we de beste spullen, de beste service...*
* *De Jumbo heeft een heel duidelijk doel en communiceert dat ook naar de klant.*
* *En AH doet dit niet en ook niet naar de medewerkers. Je moet je missie wel weten over te brengen naar de klant en daar laat AH niks over los.*
* *AH wil op alles de beste zijn, maar daardoor zijn ze op alles net een stapje terug. Dat hoor je ook dagelijks op de vloer ‘doe maar één ding goed in plaats van drie dingen half’. Maar de grap is dat dat is wat ze zelf doen.*
* *Jumbo durft ook anders te zijn, zoals hun nieuwe bonusfolder met twee bonusproducten. In plaats van 100 aanbiedingen in een boekje.*
* *Dat is ook met hamsterweken bij ons, dan moet je de bonuskaartjes daarvan ophangen, dan heb je nog een stapel goedkoopjes, bonusaanbiedingen voor airmiles en ga zo maar door. Focus je gewoon op één ding.*
* *Die spaarzegels, klanten zijn daar ook klaar mee. Dat zeggen ze ook aan de kassa: wat nu weer..*
* *Wat je wel ziet is dat de medewerkers bij Jumbo wel echt minder klantgericht zijn. Dat doet de AH wel goed en daarmee kan je je wel onderscheiden. Dat hoor ik ook wel vaker om mij heen, dat AH klantvriendelijker is.*
* *Mensen moeten weten dat ze hier naartoe kunnen komen zonder dat wij moeilijk doen, als we het hebben over ruilen of vergoeden. Dat we mensen zijn en begrijpen dat er iets fout is. Het is wel belangrijk dat we dat in elke AH doen, daar zou je de focus op moeten leggen. Uiteindelijk kijk je dan weer naar het hoofdkantoor, want die moeten het overbrengen naar alle winkels.*
* *AH zou zich kunnen onderscheiden in de service en daarbij topkwaliteit en garantie meegenomen.*

1. **In de rol als teamleider, hoe kan je ervoor zorgen dat deze onderscheiding mogelijk gemaakt kan worden dat de medewerkers dit gaan doen?**

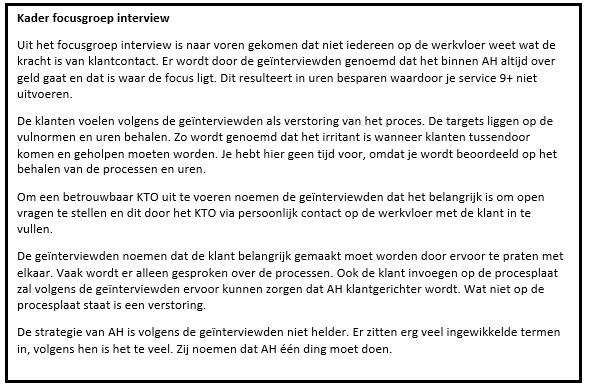
* *Je moet in je sollicitatie bekijken of ze klantgericht is. Je hebt dan de mogelijkheid dat je team uit alleen maar dat soort mensen bestaat. Daarna zorgen dat je ze goed traint. Je moet niet alleen zeggen dat ze het op een bepaalde manier moeten doen, maar ook zelf na laten denken waardoor ze meer betrokken worden.*
* *Ik denk dat wij vanuit onze leidinggevende erop geattendeerd en aangestuurd moeten worden. Het moet belangrijker worden, ook bij het management. We hebben het ‘achter’ nooit over de klant.*
* *Er zou een lijn doorgetrokken moeten worden dat iedereen hetzelfde doet. Niet dat de één zich focust op cijfers en de ander op klanten.*
* *We worden niet beoordeeld dus gebeurt het niet. Maak het gewoon belangrijker. Hierin is ook weer uniformiteit belangrijk.*
* *We moeten service belangrijker maken, vanaf hoofkantoor door naar supermarktmanager door naar teamleider etc. Je zou per winkel moeten weten wat wil die klant. Dus als je specifiek vragen stelt weet je dat ook beter.*
* *AH loopt gewoon echt continu tegen communicatie aan. De plannen liggen er wel en ik geloof ook best dat daar over nagedacht is.*

1. **Zijn jullie bekend met de nieuwe strategie van AH?**

* *Nee.. ‘3x’*
* *Is er een nieuwe strategie?*
* *We hadden vorige week een visieavond en dan krijg je toch een partij termen naar je hoofd gegooid, zoals kernwaarden, focuspunten, veranderstromen etc. Het is te veel. Ga het doen en doe één ding en doe dat goed.*
* *De manier hoe dat toen is overgebracht, geen enthousiasme etc. En als wij het niet weten, gaat de klant het niet weten want wij kunnen het niet overdragen aan de klant.*

1. **De klant komt nergens terug in de procesplaten en er wordt alleen maar gepraat over de processen, maar waar is de klant?**

* *Je moet het verwerken in processen, daar zijn we goed in. Ze zeggen dat het uit jezelf moet komen, maar dat gaat niet gebeuren als het niet in een proces zit.*
* *De andere kant is dat je er ook niet op wordt gestimuleerd. Het management heeft geen tijd om te kijken hoe wij het doen op de vloer, dus weet ook niet waar ze ons op moeten sturen. Laat staan die kennis weer kunnen overdragen naar ons personeel.*
* *Ja, de klant onderdeel van de procesplaat met hoofdletters. Dat is het hele punt als AH klantgerichter wil zijn, dan moeten ze het erin verwerken. Alles wat niet in de procesplaat staat is een verstoring.*
* *Er wordt verwacht dat we met vrijwilligerswerk tot 9+ komen. En we zijn nog gek ook dat we dat gedaan hebben. Wij moeten ons bewijzen om hoger op te komen door zo een project uit te voeren. Hoe belangrijk is dat dan.*
* *Je hebt daar uren voor nodig en als je het in de procesplaat opneemt dan komen er uren beschikbaar. Dan kan je dit soort projecten opstellen en realiseren. Je kunt geen huis bouwen zonder bakstenen.*
* *Ik heb ook het idee dat er zo een grote kloof zit tussen de winkels en het hoofdkantoor. Die leven in een totaal andere wereld dan wij. Het punt is ook dat ik het idee heb dat zij niet weten hoe het is om in een winkel te staan. Daar gaat het ook op mis.*
* *Ook met de nieuwe ideeën, die allemaal echt wel goed zijn. Maar als het niet implementeerbaar is in een specifieke winkel moet je het niet willen doen. Dan ben je nog meer uren kwijt met minder resultaat.*
* *Zelfs de medewerkers gaan zich richten op het geld, omdat we zo hameren op uren.*

In het onderstaande kader is een korte samenvatting beschreven van het focusgroep interview.

Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de resultaten uit het veldonderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt de analyse beschreven.

# H5 De analyse

In dit hoofdstuk wordt de analyse beschreven, deze wordt uitgewerkt aan de hand van de thema’s uit het theoretisch kader.

## 5.1 Literatuuronderzoek en veldonderzoek

Met behulp van de zeven thema’s wordt geanalyseerd hoe deze op AH van toepassing zijn en wat de theorie noemt. Met behulp van het literatuuronderzoek, de uitgevoerde interviews en de focusgroep is de analyse gemaakt.

### 5.1.1 Boodschappen doen

Albert Heijn is een organisatie waar klanten naartoe gaan om boodschappen te doen. Boodschappen zijn artikelen voor het dagelijks gebruik (Dale, 2010). Volgens AH zijn er verschillende redenen waarom iemand boodschappen doet. Tijdens de interviews kwam als voornaamste reden naar boven dat een mens eten nodig heeft. De theorie van Maslow (2015) bevestigt dit. De eerste fase uit de piramide, te zien op afbeelding 2.1, zijn de fysiologische behoeften: de behoefte naar onder andere eten. Andere redenen die in de interviews worden benoemd zijn: sociale contacten en inspiratie opdoen.

Volgens de geïnterviewden stellen klanten verschillende eisen aan supermarkten, zo zijn de volgende punten benoemd: de producten die op ‘het lijstje’ staan moeten ook daadwerkelijk beschikbaar zijn om te kopen, de winkel moet schoon zijn en klachten worden goed afgehandeld. Poiesz (2014) noemt dat consumentenoriëntatie in 1988 ontstond, waarbij het geboden product beter verkocht wordt als deze goed aansluit bij wat de doelgroep wenst. Dit wordt op verschillende manieren onderzocht binnen AH. Er is een klanttevredenheidsonderzoek ‘KTO’, AH heeft een klachtenlijn, externe marktonderzoeken en als laatste doet AH aannames.

Het is van belang dat AH de behoeftes kent van de consument. Poiesz (2014) noemt dat wanneer je zeker weet dat het geboden product of dienst aansluit bij wat de doelgroep wenst, verkopen gemakkelijker gaat. Je kunt dan gemakkelijk inspelen op deze behoeftes (Goeroes, 2013). De manier waarop dit onderzocht wordt moet betrouwbaar zijn. De Bloemer en Ruyter (1994) benoemen dat je eerst moet weten wat de klant écht bezig houdt voordat je tevredenheid kan definiëren. De geïnterviewden noemen dat betrouwbaar onderzoek uitgevoerd kan worden door het echt aan de klant te vragen. Op de winkelvloer zijn en contact maken met klanten. Hierdoor wordt duidelijk wat per winkel relevant is, wat zal leiden naar een onderzoek dat winkel specifiek is. In de focusgroep wordt benoemd dat je het beste open vragen kunt stellen, waardoor je feedback terugkrijgt waarmee je daadwerkelijk wat kunt doen. Een persoonlijke benadering naar de klanten toe.

### 5.1.2 Het creëren van meerwaarde

Wanneer duidelijk is wat je doelgroep wenst, is er mogelijkheid tot het creëren van meerwaarde noemt de theorie van Poiesz (2014). Meerwaarde is dan de waarde ten opzichte van de waarde die de consument gewend is, de waarde die de consument verwacht of de waarde die de concurrentie biedt. AH verkoopt producten die andere supermarkten niet verkopen. Bij AH kan een consument boodschappen online bestellen en deze thuis laten bezorgen, ophalen in een winkel of ophalen bij een pick up point.

In de zoektocht naar meerwaarde noemt Poeisz (2014) kwaliteit als een belangrijk begrip. Kwaliteit ‘schuift op’ met de perceptie en waardering van consumenten. In de interviews wordt genoemd dat de producten van AH van hoge kwaliteit zijn en de geïnterviewden denken dat dit een reden is waarom klanten boodschappen bij AH doen. Ook is AH continu bezig met het innoveren van producten, zowel nieuwe producten als nieuwe productelementen ‘vernieuwde smaken van kant-en-klaar maaltijden’.

Meerwaarde kan volgens Kotler (1974) verhoogd worden in fysieke winkels. In een winkel is er de mogelijkheid om interactie te maken tussen de consument en de aanbieder. In de interviews wordt genoemd dat de medewerkers van AH netjes zijn en tijdens de sollicitatieprocedure zijn zij hier selectief op. Ze zoeken medewerkers die vriendelijk zijn en klanten graag willen helpen. In de focusgroep wordt genoemd, dat medewerkers tijdens hun shift voornamelijk gericht moeten zijn op de processen om uren te besparen en daardoor niet gericht kunnen zijn op de klant.

Buiten dienstverlening noemt Kotler (1974) ook nog andere manieren om de meerwaarde voor consumenten te verhogen. Dit zijn: de aankleding, de sfeer, de breedte van het assortiment en het zien van nieuwe onbekende producten. Dit kan voor consumenten als zeer stimulerend en inspirerend ervaren worden. Van deze genoemde punten wordt volgens de geïnterviewden meerwaarde geboden bij AH door een breed assortiment. Hierbij moet wel een kanttekening gemaakt worden, omdat niet in alle winkels het gehele assortiment verkocht wordt.

Volgens de focusgroep kan AH meerwaarde creëren door service 9+ écht belangrijk te maken en door verder te innoveren in producten. De klanten zullen dan naar de AH komen om het gevoel wat zij krijgen tijdens het boodschappen doen. Dit wordt dan gerealiseerd door de medewerkers, hiermee zal AH zich volgens de focusgroep kunnen onderscheiden van de concurrentie.

### 5.1.3 De verwachting van consumenten

Volgens Helsdingen (2005) zijn er een aantal factoren die invloed hebben op de verwachting van de consument. Deze kunnen onderscheiden worden in beheersbare- en onbeheersbare factoren, wat terug te lezen is in paragraaf 2.3. De geïnterviewden noemen verschillende verwachtingen die klanten bij AH hebben wanneer zij naar een AH winkel gaan. De hoge kwaliteit van de producten, vriendelijkheid van het personeel, ruim assortiment, dat alles er is wat zij nodig hebben en ook de verwachting dat AH wat duurder is.

Zoals hierboven aangegeven dient bij het ruime assortiment een kanttekening gemaakt te worden. AH heeft bijvoorbeeld maandelijks het magazine de Allerhande met recepten erin. De Allerhande wordt gratis in AH winkels aangeboden. Niet alle producten die nodig zijn voor de recepten, zijn terug te vinden in alle winkels. Dit is een van de redenen waardoor de verwachting van een ruim assortiment niet altijd waargemaakt wordt.

Helsdingen (2005) noemt ook dat over het algemeen geldt hoe hoger de prijs, hoe hoger het verwachte kwaliteitsniveau. Dit kan de verwachting bevestigen waarin de geïnterviewden noemen dat AH kwaliteitsproducten verkoopt tegen een hogere prijs. AH heeft verschillende formules, van buurtwinkel tot XL, waarmee de verwachting per winkel anders is. Nu wordt gekeken naar het gemiddelde van winkels. Volgens de geïnterviewden worden de verwachtingen van klanten door middel van aannames bepaald.

In de focusgroep wordt gezegd dat AH niet helder communiceert waar zij voor staan. Volgens de focusgroep is communicatie van belang om de verwachting van klanten waar te maken, zodat iedereen zowel intern als extern weet waar AH voor staat.

### 5.1.4 Inspelen op de behoeftes en verwachtingen van klanten

Consumentenonderzoek van Deloitte (2015) toont aan dat de volgende aspecten belangrijk zijn voor een goede supermarkt: prijs, winkel is dichtbij, verse producten groente- en fruitafdeling, korte rijen bij de kassa, weinig uitverkochte artikelen en gratis parkeergelegenheid. Als organisatie is het van belang om op de behoeftes en verwachtingen van klanten in te spelen. Het onderzoek van Bloemer en de Ruyter (1994) noemt dat wanneer dit lukt je tevreden klanten zult krijgen en dat heeft invloed op de loyaliteit. Een stap verder is een volledig tevreden klant, dit betekent dat de klant echt onder de indruk is van wat de organisatie voor ze doet: de producten, de communicatie en de service maken indruk.

Uit de interviews komt voort dat AH voornamelijk inspeelt op de behoeftes en verwachtingen van klanten door middel van dienstverlening, aannemen van medewerkers, innovatieve producten en kwaliteitsgarantie. Ook benoemen zij dat AH te laat is begonnen met dienstverlening. Hiermee wordt de implementatie van service 9+ bedoeld. Zo is gezegd dat AH zich te laat bewust geworden is van het feit dat je klanten meer moet bieden, door middel van dienstverlening. Ook is de wil er om dienstverlening uit te voeren, maar zijn er niet altijd genoeg medewerkers op de vloer om dit waar te maken. Door weinig bezetting kunnen vragen niet beantwoord worden. Zo wordt ook in de interviews genoemd dat het lastig is je volledig te richten op dienstverlening, wanneer de druk ligt bij het zo snel mogelijk uitvoeren van de processen. Dit wordt gedaan om zo min mogelijk uren te gebruiken.

Bij het aannamen van nieuwe medewerkers wordt in de interviews gezegd dat ze kijken of de sollicitanten het in zich hebben om behulpzaam en vriendelijk te zijn voor klanten. Voornamelijk bij het aannemen van kassamedewerkers, wordt er gezocht naar servicegerichte mensen.

Als er wordt gekeken naar innovatie, wat volgens Poiesz (2014) verbetering/vernieuwing van producten en diensten is, doet AH dit volgens de geïnterviewden. AH doet ook aan het uitbreiden van assortiment met vernieuwde producten. In de interviews wordt ook genoemd dat AH innoveert, doordat zij gekomen zijn met verzekeringen, pakketdiensten, kant-en-klaar maaltijdconcepten en feesttoppers rondom feestdagen. Dit klinkt meer als uitbreiding van het assortiment, dan daadwerkelijk innovatie.

In de interviews wordt benoemd dat AH constant bezig is er voor te zorgen dat klanten zo snel mogelijk bij de kassa geholpen worden. Dit is een verantwoordelijkheid van teamleiders, zij dienen ervoor te zorgen dat er voldoende bezetting is en de medewerkers juist worden aangestuurd. De teamleiders uit de focusgroep benoemen dat zij voornamelijk bezig zijn met het ‘wegwerken’ van de rij en dit doen door middel van het zo snel mogelijk helpen van klanten. De geïnterviewden benoemen bij dit aspect, dat wanneer er wachtrijen zijn deze ‘leuk’ gemaakt moeten worden. Zo zouden bijvoorbeeld koekjes uitgedeeld kunnen worden of in gesprek gaan met klanten.

De communicatie binnen AH is niet goed, dit wordt zowel bij de interviews als bij de focusgroep gezegd. AH communiceert niet voldoende naar medewerkers en klanten. Zo is bijvoorbeeld niet iedereen op de hoogte van de nieuwe strategie van AH. De communicatie tussen het hoofdkantoor en de winkels is ook niet goed. De geïnterviewden hebben het gevoel alsof de medewerkers van het hoofdkantoor niet weten wat er in de winkels gebeurt.

Een ander punt wat in de interviews wordt genoemd is dat binnen AH geprobeerd wordt om de verwachting van klanten te overtreffen. Iedereen doet dit op een andere manier. Het is voornamelijk reactief. De klant heeft een probleem of klacht en AH probeert deze op een manier op te lossen, waarbij de verwachting soms overtroffen wordt. In de proactieve rol wordt de verwachting niet vaak overtroffen. In de interviews wordt genoemd dat ingespeeld moet worden op de emotie van de klant. Het personeel kan dit waarmaken.

Om de klant écht onder de indruk te laten zijn noemt Engelen (2008) producten, service en communicatie als aspecten die hiervoor kunnen zorgen. Dit is een manier om echt het verschil te maken. De focus ligt dan niet meer op wat kopen of besteden onze klanten, maar hoe belangrijk, relevant, bijzonder is onze propositie ‘merk, product, service’ in het hoofd van de klant. Om dit waar te maken zorgt AH volgens de geïnterviewden, gedurende de openingstijden voor voldoende medewerkers op de vloer om hulp te bieden aan klanten. De druk die op de uren ligt moet minder worden, waardoor er ruimte vrijkomt voor meer aandacht aan de klant. AH is zich bewust van het feit dat zij de klant meer moeten geven dan hun concurrenten, om ervoor te zorgen dat zij terugkomen. Ook noemen de geïnterviewden dat de klantverwachting op twee manieren moet worden overtroffen, zowel reactief als proactief. De factor ‘mens’ is belangrijk en daar zit volgens de geïnterviewden de kracht om de klant te verrassen.

### 5.1.5 Dienstverlening om beleving te creëren voor klanten

Om beleving waar te maken in een supermarkt, kom je terecht bij dienstverlening. Gemmen (2003) noemt de onderscheidende vormen van dienstverlening. Dienstverleningen zijn ontastbaar en gelijktijdig van productie en consumptie. De geïnterviewden noemen service 9+ als invoering om beleving te creëren bij de klanten. Zij zeggen dat dienstverlening de supermarktkeuze van een klant beïnvloedt. Beleving is volgens hen het allerbelangrijkst omdat je dan iets vertrouwds en goeds hebt. Zo wordt er gezegd dat bij andere winkels ook boodschappen gekocht kunnen worden en veel van de producten die AH aanbiedt heeft de concurrent ook, maar beleving maakt het verschil.

Begin 2015 is er de wil geweest een nieuwe weg in te slaan door middel van service 9+, genoemd in paragraaf 3.1. In de focusgroep wordt duidelijk dat er op verschillende manieren naar service 9+ gekeken wordt: het gehele proces op orde krijgen, het is voornamelijk gericht op de kassa met de vraag ‘heeft u alles kunnen vinden’, alles wat bijdraagt voor de klant om blij naar buiten te gaan. In de focusgroep is naar voren gekomen dat niet iedereen op de hoogte is van service 9+ en niet iedereen weet wat er aan wordt gedaan. De geïnterviewden noemen dat de implementatie in elke winkel anders is geweest. De focusgroep geeft aan dat er nauwelijks tot geen uren vrijgemaakt worden en dat tijdens de implementatie het zo snel mogelijk moest werken. Winkels zouden dagelijks bezig moeten zijn met service 9+, maar er is geen ruimte in de uren om dit te doen.

Zoals genoemd in paragraaf 2.5 zijn diensten ontastbaar en gelijktijdig van productie en consumptie. Dit heeft volgens Gemmen (2003) impact op promotie, productpositie en klantinteractie. Vanuit de interviews en focusgroep is genoemd dat AH vindt dat de medewerkers een belangrijke rol spelen in het bewerkstelligen van service 9+, want zij hebben interactie met klanten. In de focusgroep wordt benoemd dat weinig medewerkers op de hoogte zijn van service 9+ en zij worden hier niet in getraind. Er zijn wel toetsen die gemaakt kunnen worden via ELM ‘elektronische leeromgeving’, maar de geïnterviewden zijn er niet van overtuigd dat dit een medewerker servicegerichter maakt.

Volgens de focusgroep kan AH zich onderscheiden van de concurrenten door service 9+. Dienstverlening kan volgens de geïnterviewden zorgen dat op de emotie van de klant wordt ingespeeld. De klant zal met een blij gevoel de winkel verlaten en terugkomen om dit gevoel opnieuw te ervaren. Er wordt een beleving gecreëerd waarmee de verwachting van klanten overtroffen wordt.

Om een dienstverlenende organisatie te managen noemt Gemmen (2003) een serviceconcept[[11]](#footnote-11) dat aangeeft wat de behoefte van de klant is. Het is ook belangrijk dat een service concept in serviceorganisaties de behoefte van de medewerkers aangeeft. Uiteindelijk zijn het de medewerkers die het serviceconcept uitdragen tijdens de interactie met de klant.

### 5.1.6 Een klantgerichte organisatie

Om een organisatie klantgerichter te maken, is klantmanagement van belang volgens Thomassen (1999). Hiermee kan gezorgd worden dat de klanten van AH tevreden zijn over, vertrouwen hebben in en trouw zijn aan AH. Dit zal zich uiten in een positieve waardering en loyale klanten. Er wordt in de interviews en focusgroep vaak benoemd dat AH voornamelijk gericht is op de processen, waardoor alle aandacht gaat naar het behalen van de uren en loonsom. Hierop wordt je als winkel beoordeeld en als de keuze gemaakt moet worden of service verleend wordt of dat de processen uitgevoerd worden, wordt er gekozen voor de processen.

In de focusgroep wordt genoemd dat de klant eigenlijk aanvoelt als verstoring van het proces. Het kost ‘extra’ tijd om een klant te helpen, tijdens de uitvoering van de processen. Op de uitvoering van processen wordt je beoordeeld en je behaald de processen niet wanneer je klantgerichtheid toepast binnen de uitvoering van de processen zonder extra uren. De focusgroep noemt ook dat er onderling gesproken wordt over de processen en het budget en niet over klantgerichtheid.

In de interviews wordt genoemd dat elke afdeling in een winkel een procesplaat heeft. Hierop staan processen die gedurende de dag gemanaged worden tot uitvoering. De dingen die erop staan moeten goed zijn ‘voor de klant’, maar de klant zelf komt hier niet concreet op terug. Zoals genoemd in de vorige alinea kan de winst verhoogd worden door te investeren in klantrelatie management. Nu probeert AH de processen zo efficiënt mogelijk uit te voeren om kosten te besparen.

Thomassen (1999) noemt dat de taakstelling en -invulling van de functie de mate van klantgerichtheid van medewerkers beïnvloedt. Klantgerichtheidsaspecten dienen vastgelegd te worden in de functiebeschrijvingen en prestatiemaatstaven. Het sollicitatieproces dient ook aangepast te worden, want de criteria zal bij het verhogen van klantgerichtheid anders zijn. De focusgroep noemt dat in de opleiding van medewerkers voornamelijk de processen worden doorgenomen zodat medewerkers zo efficiënt mogelijk werken. De geïnterviewden benoemen dat medewerkers worden opgeleid tot het bedienen van het proces en niet tot het bedienen van de klant. Ook zijn niet alle medewerkers gespecialiseerd in hun afdeling ‘vlees, kaas, brood’, waardoor zij niet in staat zijn alle vragen over producten te beantwoorden. Zij beschikken niet over de nodige productkennis.

### 5.1.7 Strategieën voor Retailorganisaties

In 2016 heeft AH een nieuwe strategie ingevoerd. Deze strategie heet: ‘Onze Albert Heijn’ (2016). Met behulp van deze strategie wil AH het meest geliefde en gezonde bedrijf van Nederland worden. Er zijn zes veranderstromen bedacht om de strategie waar te maken. In de interviews wordt genoemd dat elke discipline in de organisatie zijn eigen aandachtgebied heeft gekregen waarin wat veranderd moet worden. De winkelorganisatie heeft de veranderstromen ‘beste in de buurt’ en ‘altijd besparen voor de klant’. In deze veranderstromen ligt de focus op commercieel krachtige winkel, service 9+ en uren ‘loonsom’ besparen.

Beste winkel in de buurt:   
*‘We willen overal de beste winkel in de buurt zijn. Met een lokale én omni-channel aanpak zorgen we dat iedereen zich welkom voelt in zijn of haar eigen Albert Heijn en dat iedereen kan winkelen hoe hij of zij zelf wil’.*

Altijd besparen voor de klant:  
*‘Om te investeren in een beter aanbod voor onze klanten ‘lagere prijzen, hogere kwaliteit en betere service’, zoeken we voortdurend naar manieren om onze kosten te verlagen en efficiënter te werken door slimmere, innovatievere oplossingen’.*

Om de stagnerende klanttevredenheid te doorbreken noemt Knoot (2015) dat nieuwe verbeterruimte gevonden wordt door niet het proces maar de beleving van de klant als uitgangspunt te nemen in de strategie. De organisatie wordt klantgerichter doordat er een serviceconcept is gedefinieerd, want Gemmel (2013) noemt dat dit noodzakelijk is voor een klantgerichte organisatie. Dit concept wordt gedefinieerd in de strategie. Het is van belang te beschrijven wat de behoeftes en voorkeuren van klanten zijn en dit zou dan ook het centrale focuspunt moeten zijn van de strategie.

Gemmen (2013) noemt dat je als organisatie de winst kan verhogen door te investeren in klantrelatie management ‘CRM’. Klantloyaliteit is hier een belangrijk onderdeel van, dit omvat twee componenten toewijdings- en loyaliteitsintenties. Toewijding is de zekerheid door te gaan met een bepaalde partner of de overtuiging dat de relatie belangrijk is om grote inspanningen te leveren om het te behouden. Voordat klanten loyaal kunnen worden aan een organisatie moeten zij volledig tevreden of verrukt zijn. Als organisatie doe je er goed aan de operationele procesbasis op orde te hebben, omdat dit bijdraagt aan de klanttevredenheid en in ieder geval aan het voorkomen van klantontevredenheid.

De focus van de strategie ligt op één punt en dit is het maximaliseren van waarde creatie voor klanten. Gemmel (2013) noemt dat de hogere ‘waarde’ die is gecreëerd in de markt wordt beloond via een prijsverschil, die groot genoeg is om de kosten te dekken die nodig zijn geweest om de waarde te creëren en om de hogere waarde onder de aandacht te brengen bij ‘potentiële’ klanten. Een competitief voordeel wordt behaald, wanneer een organisatie onderscheidend van haar concurrenten wordt en op deze manier wordt gewaardeerd door de klanten. Volgens de geïnterviewden wordt het onderscheidende vermogen behaald door maatschappelijke betrokkenheid en service 9+. De focusgroep noemt dat AH zowel intern als extern duidelijk moet communiceren waar zij naartoe willen en waar zij voor staan.

## De gap-analyse

In deze paragraaf wordt de gap-analyse beschreven. Allereerst wordt de theorie tegenover het veldonderzoek gezet en vanuit daar wordt de analyse beschreven met behulp van het servqual-model.

### 5.2.1 Theorie versus veldonderzoek

Vanuit de analyse uit paragraaf 5.1 is een opzet gemaakt voor de gap-analyse. Hierin is terug te zien wat de theorie zegt en wat AH doet. Dit is weergegeven in tabel 5.1.

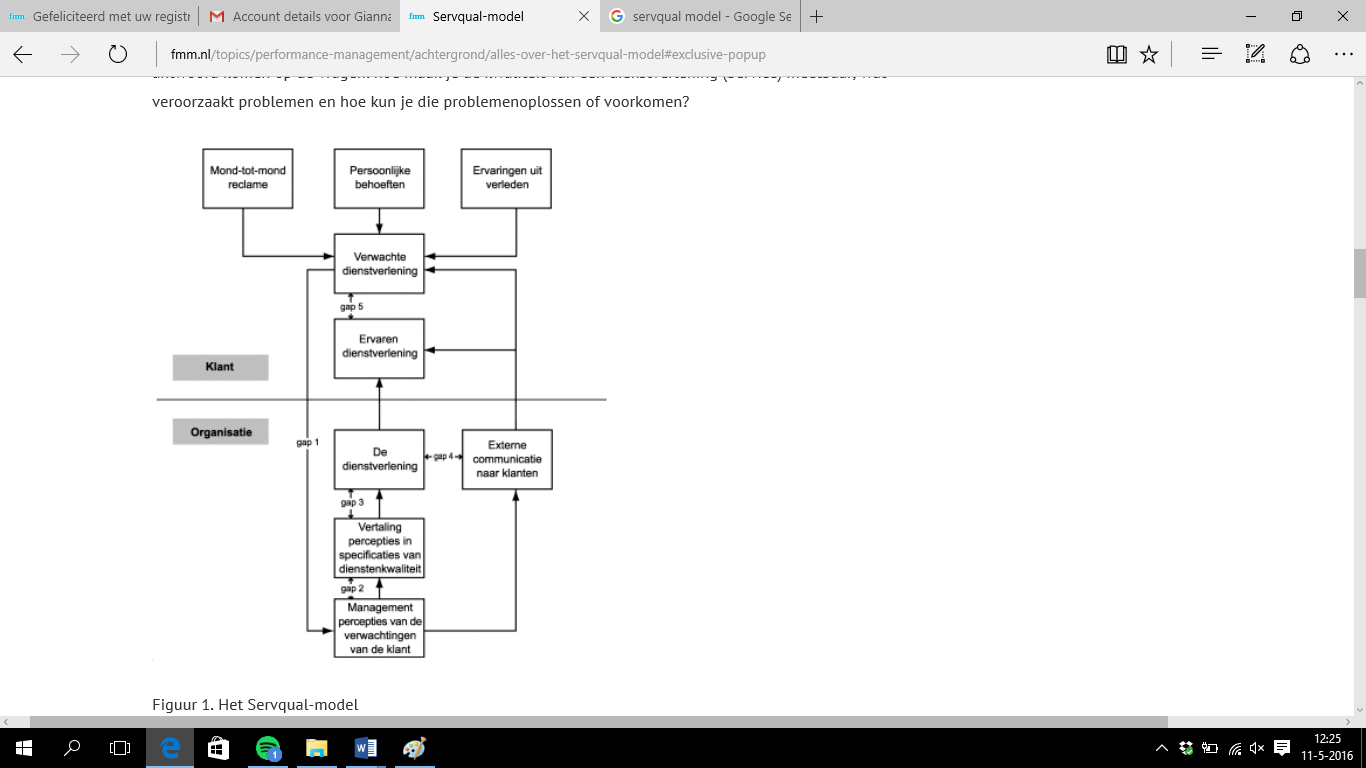
Tabel 5.1 theorie versus veldonderzoek

Met behulp van tabel 5.1 wordt in de volgende paragraaf de gap-analyse beschreven.

### 5.2.2 Servqual-model (Hout, 2013)

Om de gap-analyse te maken wordt het Service Quality gap-model gebruikt, weergegeven afbeelding 5.1. Met behulp van dit model wordt de strategische analyse van klantbehoefte in relatie tot de kwaliteit van dienstverlening beschreven voor AH.

*Gap 1: ‘wordt bepaald door het verschil tussen het verwachtingspatroon van de klant en de managementperceptie van dat verwachtingspatroon’* (Hout, 2013)*.*

Albert Heijn onderzoekt klanttevredenheid aan de hand van zelf bedachte maatstaven. Hierbij is geen zekerheid of dit aansluit bij de verwachtingen die klanten hebben. Om in te kunnen spelen op verwachtingen is het van belang deze te kennen. Er bestaan verschillende factoren die invloed hebben op klantverwachting, genoemd in paragraaf 2.4. Als organisatie is het van belang te zorgen dat iedereen hiervan op de hoogte is. Als er een verkeerde perceptie bestaat over de verwachting zullen er ook verkeerde instructies worden overgebracht naar het personeel. De grootte van deze gap is bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening. AH communiceert zowel intern als extern nauwelijks tot niet. Deze gap ontstaat wanneer er geen persoonlijk contact is tussen de klant en het management. Binnen AH is weinig tot geen contact tussen het management en de klant. Het contact loopt via het personeel. Een andere oorzaak van deze gap is onvoldoende inzicht doordat te weinig marktonderzoek wordt verricht. Binnen AH worden veel aannames gedaan, men denkt het langzamerhand wel te weten. Hieruit kan voortkomen dat de beeldvorming niet meer verandert of niet in lijn is met de behoefte van de klant aan een steeds hogere kwaliteit van dienstverlening.

*Gap 2: ‘ontstaat door het verschil tussen wat het management denkt over hoe de dienstverlening moet zijn en de uiteindelijke instructies daarover aan de medewerkers’* (Hout, 2013)*.*

AH heeft service 9+ geïmplementeerd, maar heeft geen eenduidig beeld van de gewenste dienstverlening overgebracht. De uiteindelijke instructies die gegeven zijn aan medewerkers zijn niet duidelijk en iedereen heeft een ander beeld van service 9+ en geeft er zijn eigen definitie aan. Door onduidelijkheid hierover en het ontbreken van concrete specificaties geven medewerkers hun eigen invulling aan service 9+. Het gevolg hiervan is een niet-constante en eenduidige kwaliteit van de dienstverlening. Doordat het niet belangrijk genoeg is gemaakt, is service 9+ nauwelijks nog terug te zien in de winkelorganisatie.

Afbeelding 5.1 Servqual-model (Hout, 2013)

*Gap 3: ‘bestaat uit het verschil tussen de kwaliteitsspecificaties en de uiteindelijk geleverde dienst’* (Hout, 2013)*.*

De medewerkers hebben geen training of opleiding gehad over de uitvoering van service 9+. De medewerkers zijn opgeleid tot het bedienen van het proces. Klantgerichtheidsaspecten staan niet benoemd in de functieomschrijving van medewerkers.

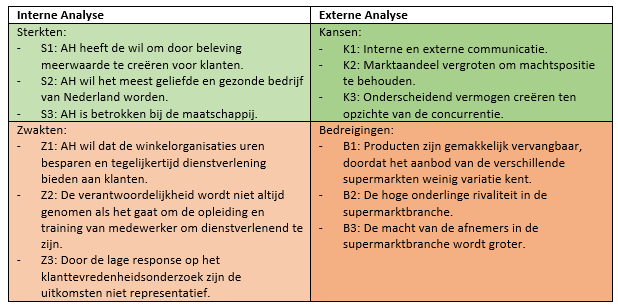
Door de verschillende invullingen van service 9+ is er geen uniformiteit in de uitvoering. De implementatie heeft voornamelijk op verkoopafhandeling plaatsgevonden waardoor niet alle afdelingen, in de invoeren van service 9+, op elkaar afgestemd zijn. De zwakste schakel bepaalt de uiteindelijke kwaliteit van de dienstverlening. Een dienst kan in theorie volledig aansluiten op de verwachting van de klant, maar als de dienst onpersoonlijk wordt geleverd zal deze alsnog een gevoel van onvrede bij de klant kunnen laten ontstaan.

*Gap 4: ‘geeft het verschil aan tussen datgene wat de organisatie belooft of uitdraagt aan de klant en wat ze daadwerkelijk leveren’* (Hout, 2013)*.*

Externe communicatie gebeurt nauwelijks tot niet. Wat wel gecommuniceerd wordt is het ruime assortiment wat AH heeft, waar niet alle winkels aan voldoen omdat zij niet genoeg winkeloppervlakte hebben. De nieuwe strategieën bevatten zoveel elementen die niet helder zijn voor medewerkers en klanten.

## SWOT-analyse

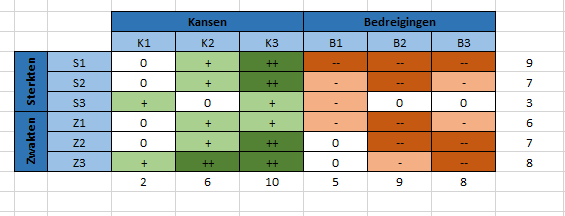
In tabel 5.2 is de SWOT-analyse uitgewerkt. De interne- en externe organisatieanalyse uit hoofdstuk 1 is de input voor deze analyse. De sterkten en zwakten komen voort uit de interne analyse. De kansen en bedreigingen komen voort uit de externe analyse.

Tabel 5.2 SWOT-analyse

In paragraaf 5.4 wordt naar aanleiding van de gap- en SWOT-analyse een confrontatiematrix beschreven.

## Confrontatiematrix

De confrontatiematrix is te zien is in tabel 5.3. Manders (2013) noemt dat de confrontatiematrix laat zien in hoeverre de interne- en externe analyse met elkaar verbonden zijn. In de matrix zijn plussen en minnen weergegeven, deze geven de prioriteit van de overlappingen weer. Uiteindelijk worden de plussen en minnen bij elkaar opgesteld en geeft de confrontatiematrix inzicht in de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigen.

Tabel 5.3 Confrontatiematrix

De belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen:

* S1: AH heeft de wil om door beleving meerwaarde te creëren voor klanten.
* Z3: Door de lage response op het klanttevredenheidsonderzoek zijn de uitkomsten niet representatief.
* K3: Onderscheidend vermogen creëren ten opzichte van de concurrentie.
* B2: De hoge onderlinge rivaliteit in de supermarktbranche.

Deze analyse is de basis voor het uitwerken van de conclusies en aanbevelingen. Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de analyse. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen beschreven.

# H6 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven. Eerst worden de aanleiding en doelstelling nogmaals teruggehaald, waarna de opgestelde deelvragen worden beantwoord. Hiermee wordt uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord.

## 6.1 Aanleiding en doelstelling

Er heerst een concurrentiestrijd in de supermarktbranche. Albert Heijn heeft de sterkste marktpositie, met een marktaandeel van 35%. De vraag is hoe AH dit in de toekomt kan vasthouden. Zij willen een nieuwe weg inslaan waarbij zij van een klantgerichte benadering uitgaan. Deze ontwikkeling moet zorgen voor een stijgende klantwaardering en behoudt van het marktaandeel.

Het doel van het onderzoek is een advies uitbrengen waarin wordt beschreven op welke manier AH zich kan onderscheiden van haar concurrenten, wat zal leiden tot een stijging van de klanttevredenheid en AH als preferent wordt gezien.

## 6.2 Beantwoording deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn zes deelvragen opgesteld. De deelvragen worden in deze paragraaf beantwoord.

1. Wat is de reden dat klanten boodschappen doen?

Mensen doen primair boodschappen om hun fysiologische behoefte te verkrijgen. Dit is de behoefte naar onder andere eten. Als organisatie is het van belang om te weten wat de verschillende behoeftes van consumenten zijn, om hier op een goede manier op in te spelen. AH voert klanttevredenheidsonderzoek uit om achter de behoeftes en verwachtingen te komen. Het aantal respondenten is te laag om het onderzoek betrouwbaar te noemen. Daarnaast kan op basis van de gestelde vragen in het KTO nauwelijks verbeteringen doorgevoerd worden, omdat niet duidelijk is wat een klant bedoelt met het door hem gegeven cijfer.

1. Op welke wijze kan er meerwaarde gecreëerd worden in een supermarkt?

Als de wensen en behoeftes van klanten duidelijk zijn kan meerwaarde gecreëerd worden. De consument is uiteindelijke degene die bepaalt of iets meerwaarde heeft.

Meerwaarde kan gecreëerd worden door een product of dienst aan te bieden die boven de verwachting of gewenning van de consument uitgaat. Ook wanneer meer producten of een betere kwaliteit geboden wordt dan de concurrent, is er sprake van meerwaardecreatie. Zo biedt AH excellent producten aan die bij de concurrent niet aangeboden worden.

Door te innoveren kan meerwaarde gecreëerd worden. Binnen AH wordt genoemd dat zij innoveren. Alleen zijn niet alle innovaties die zij noemen daadwerkelijke innovaties. Het toevoegen van pakketdiensten bijvoorbeeld is een uitbreiding van het assortiment en geen innovatie.

Voor een betere dienstverlening heeft AH service 9+ ingevoerd, wat meerwaarde kan creëren. Service 9+ wordt echter door de medewerkers op dit moment nog niet als belangrijk ervaren. Het belang van service 9+ is wel bij de teamleiders aanwezig, alleen beschikken zij niet over voldoende middelen om dit door te voeren. Ook de druk om processen zo snel mogelijk uit te voeren om vervolgens uren te besparen, maakt het lastig om de focus te verleggen op dienstverlening. De rol die medewerkers hebben binnen service 9+ is onduidelijk.

Fysieke winkels maken het mogelijk om interactie te verhogen tussen consument en aanbieder. AH speelt hier op in door zoals zij noemen ‘echte AH mensen’ aan te nemen. Een belangrijke criteria bij de sollicitatie is of de sollicitant het in zich heeft om behulpzaam en vriendelijk te zijn naar de klant toe. In de praktijk is het voor de medewerkers nog niet duidelijk wat er nu precies op dit vlak van hen verwacht wordt.

1. Welke verwachting hebben consumenten wanneer zij boodschappen doen?

De verwachtingen die klanten volgens de geïnterviewden hebben bij AH zijn: er zijn kwalitatieve producten, het personeel is vriendelijk en er is een goede beschikbaarheid van de producten.

AH communiceert naar de consument een breed assortiment te hebben. Niet alle winkels kunnen dit waarmaken, omdat zij niet genoeg winkeloppervlakte hebben om het volledige assortiment in de schappen te zetten. Hierom zal de verwachting van de klant niet overal waargemaakt kunnen worden als het gaat om assortimentsbreedte.

1. Op welke wijze kan er ingespeeld worden op de behoeftes en verwachtingen van klanten?

Belangrijke aspecten voor een goede supermarkt zijn: prijs, winkel is dichtbij, verse producten groente- en fruitafdelingen, weinig uitverkochte artikelen en gratis parkeergelegenheid. Als deze aspecten kloppen wordt er ingespeeld op de behoeftes en verwachtingen van de klant.

De producten, communicatie en dienstverlening zijn componenten die ervoor kunnen zorgen dat AH écht indruk kan maakt op klanten. Service 9+ kan hierbij een belangrijke rol spelen om te zorgen dat klanten onder de indruk zijn van de dienstverlening bij AH.

AH communiceert zijn boodschap nauwelijks tot niet. Het is daarom voor consumenten en medewerkers lastig om te weten waar AH voor staat en wat AH kan bieden.

1. In welke mate draagt dienstverlening bij aan een keuze voor een supermarkt?

Bij AH gaat de aandacht voornamelijk uit naar de processen, waardoor de klant ‘vergeten’ wordt. De winkels worden beoordeeld op het behalen van de uren en loonsom, waardoor aandacht voor de klant eerder als ‘verstorend’ dan als noodzakelijk wordt ervaren. Dienstverlening kan toegepast worden in een supermarkt om beleving te creëren. De behoefte van consumenten naar koopervaringen groeit ten opzichte van de behoefte naar producten.

De interactie tussen consument en aanbieder kan zorgen voor een goede koopervaring. Door middel van dienstverlening kan ingespeeld worden op de emotie van de klant. Het gevoel dat klanten bij een goede dienstverlening kunnen krijgen, zal ervoor kunnen zorgen dat zij terugkomen om dit opnieuw te beleven. Bij AH zijn het met name de medewerkers die op de werkvloer staan, die in contact komen met klanten. De medewerkers worden opgeleid tot het uitvoeren van werkzaamheden volgens het proces, maar niet tot het bedienen van de klant. De leidinggevende ‘teamleiders en management’ in winkels werken met procesplaten, waar de klant niet specifiek genoemd wordt. Binnen AH wordt gesproken over de processen en niet over klantgerichtheid.

1. Op welke wijze kan Albert Heijn onderscheidend zijn van zijn concurrenten?

Het is van belang om in de strategie te beschrijven op welke wijze de organisatie zich onderscheidt en toegevoegde waarde biedt voor klanten. In de strategie van AH staan veel verschillende focuspunten, waardoor niet duidelijk is op welke specifieke wijze AH zich onderscheidt en waar de focus van de organisatie ligt.

In de strategie wordt benoemd dat AH van een relatie die alleen gericht is op ‘kopen en betalen’ en op ‘zenden’ naar oprechte interactie tussen en gesprekken met de klanten wil gaan. Hoe dit concreet uitgevoerd moet worden staat niet benoemt. Om een klantgerichte organisatie te worden is het noodzakelijk een serviceconcept te definiëren in de strategie.

## 6.3 Beantwoording hoofdvraag

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag beantwoord. Door de beantwoording van de deelvragen in de vorige paragraaf, zal het geheel samen komen en tot de beantwoording van de hoofdvraag leiden. De hoofdvraag luidt als volgt.

*‘Op welke wijze kan Albert Heijn zich onderscheiden van anderen zodat zij meerwaarde creëert voor de klanten en hierdoor als preferent wordt gezien?’*

AH is een organisatie met het grootste marktaandeel in de supermarktbranche van 35%. Klanten zijn degene die het mogelijk maken om als AH te bestaan. Het is daarom van belang om te weten waarom zij naar AH komen, wat de behoefte is die AH kan vervullen en wat zij verwachten van AH.

AH wil meerwaarde creëren voor de klanten en dat kan. Onderzoek maakt het mogelijk om achter behoeftes te komen van klanten. Niet alleen de behoeftes kunnen onderzocht worden, ook de verwachtingen en wensen van klanten. Als dit duidelijk is voor AH is er mogelijkheid tot het creëren van meerwaarde.

In een supermarkt kunnen producten worden aangeboden die boven de gewenning/verwachting van de consument uitgaat. Ook wanneer er meer wordt geboden dan de concurrent, is er sprake van meerwaarde wat kan resulteren in onderscheiding. AH is goed in het innoveren van producten, dit is een manier om meerwaarde te creëren. Of iets meerwaarde heeft bepaalt uiteindelijk de klant en niemand anders, waardoor duidelijke communicatie over innovaties noodzakelijk is en klanten moeten betrokken worden om erachter te komen of dit boven hun verwachting uit gaat.

In een supermarkt is mogelijkheid tot interactie tussen consument en aanbieder. Door een goede interactie tussen de klanten en de medewerkers kan AH meerwaarde creëren. Bij AH zijn het de medewerkers op de werkvloer, die met de implementatie van service 9+ aan deze interactie invulling moeten geven.

Om preferent te worden, dien je als organisatie klantgericht te zijn. Klantgerichtheid kan resulteren in klanten die tevreden zijn over, vertrouwen hebben in en daardoor trouw zijn aan de organisatie. De focus ligt dan niet meer op de processen maar op de dienstverlening, waardoor de medewerkers op de werkvloer klantgerichter worden. De taakstelling en -invulling van de functie beïnvloedt de mate van klantgerichtheid van medewerkers. Bij AH is de huidige taakstelling en -invulling gericht op het uitvoeren van de processen en het behalen van de uren.

Dit hoofdstuk heeft een weergave geven van de conclusies. In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen beschreven.

# H7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aanbevelingen geschreven. Aan de hand van de analyses en conclusies, zijn de aanbevelingen tot stand gekomen.

## Aanbeveling 1: Een betrouwbaar klanttevredenheidsonderzoek

**Operationeel:**   
Het KTO van AH moet op een proactieve manier uitgevoerd worden. Dit kan door open vragen te stellen, waarbij de antwoorden door middel van persoonlijk contact in de winkels verkregen worden. Wanneer het KTO uitgevoerd wordt door medewerkers zullen deze goed voorbereid en getraind dienen te worden. De persoonlijke benadering van het KTO zorgt voor een klantgerichtere organisatie.

**Tactisch:**   
In het nieuwe beleid voor het KTO moet concreet beschreven worden: op welke manier er onderzocht wordt, hoe vaak het KTO uitgevoerd wordt, of op iedere winkel dezelfde vragen van toepassing zijn, hoeveel uren er beschikbaar gesteld worden en hoe de informatie geanalyseerd wordt.

Het is belangrijk een representatief aantal klanten te benaderen en open vragen te stellen. Door open vragen te stellen is het mogelijk duidelijke response te krijgen, waarmee daadwerkelijk wat gedaan kan worden. Door het KTO uit te laten voeren door zowel het management van winkels, teamleiders of medewerkers, wordt de betrokkenheid vergroot en het belang van de klant en diens wensen en behoeftes onder de aandacht gebracht.

Er kan op maandelijkse basis gewisseld worden qua thema’s. Voorbeelden van deze thema’s zijn: medewerkers, kwaliteit, groenteafdeling, klachtenafhandeling, etc. Er kan per winkelgroep een bestand op de ‘drive’ gemaakt worden, waar de resultaten worden gedeeld. Ook dient hierin opgenomen te worden wat een winkel gaat doen om de verschillende punten te verbeteren en welke middelen hiervoor nodig zijn. Zo kan iedereen elkaar inspireren en op deze manier duidelijk communiceren wat er gedaan wordt. De middelen die nodig zijn om specifieke verbeteringen door te voeren, dienen in overleg met de operationeel manager aangeschaft of gebruikt te worden.

De resultaten en verbeteringen die voortvloeien uit het KTO dienen niet alleen met het management gecommuniceerd te worden. Het is van belang dat iedereen op de hoogte gebracht wordt, waardoor medewerkers zich meer betrokken gaan voelen. De resultaten kunnen bijvoorbeeld in de nieuwsbrief, per email of in het shiftpraatje met de medewerkers gecommuniceerd worden.

**Strategisch:**   
Door het KTO een nieuwe invulling te geven zal AH klantgerichter worden en kan AH op een meer adequate manier inspelen op klantverwachting en -behoeftes. Het is van belang deze klantgerichte benadering op te nemen in de strategie.

## Aanbeveling 2: Meerwaarde creëren

**Operationeel:**AH kan meerwaarde creëren door te blijven innoveren in producten. Het is van belang dat over een innovatie welke geïmplementeerd wordt, zowel intern binnen alle lagen in de organisatie als extern naar de klanten goed gecommuniceerd wordt. Hierdoor wordt de meerwaarde goed onder de aandacht gebracht en kan deze daadwerkelijk beleefd worden. Ook dienstverlening kan zorgen voor meerwaarde creatie, hier wordt in aanbeveling 4 verder op ingegaan.

**Tactisch:**Door de verschillende formules die AH aanbiedt, is niet iedere winkel hetzelfde. De één heeft een erg breed assortiment waar de ander door minder vloeroppervlakte een beperkter assortiment heeft. AH dient in zijn communicatie duidelijk te zijn welke innovaties overal te verkrijgen zijn en welke innovaties niet. Dit zal het voor de consumenten inzichtelijk maken wat hij kan verwachten.

**Strategisch:**  
De meerwaarde die gecreëerd wordt kan het onderscheidende vermogen van AH zijn. De organisatie opereert hiermee op een klantgerichte wijze, want er wordt vanuit de klant gekeken. Hiermee kan de stagnerende klanttevredenheid weliswaar verhogen. De meerwaarde creatie en klantgerichte benadering zal in de strategie terug te lezen zijn. Door de heldere communicatie omtrent innovaties is het mogelijk de meerwaarde creatie te realiseren.

## Aanbeveling 3: De klantgerichte organisatie

**Operationeel:**De wensen en behoeftes van medewerkers dienen helder te zijn, want zij zijn primair degene die in contact staan met de klant. Dit kan door in gesprek te gaan met de medewerkers. Er zou een avond georganiseerd kunnen worden, waarin medewerkers in gesprek gaan met de teamleiders en management. Buiten de wensen en behoeftes helder krijgen kan deze avond ook dienen om de medewerkers te betrekken in de nieuwe richting die AH wil inslaan.

Klantgerichtheidsaspecten moeten worden vastgelegd in de functiebeschrijvingen en prestatiemaatstaven van de medewerkers, om te groeien naar een klantgerichte organisatie. Ook de criteria van de sollicitatieprocedure en de opleiding van medewerkers dient aangepast te worden. De medewerkers zullen op deze wijze niet alleen het proces maar ook de ‘klant’ gaan bedienen. Om dit te bewerkstelligen dienen er middelen beschikbaar gesteld te worden, zoals een dienstverlenende opleiding voor zowel medewerker als teamleider. Voor de verkoopafdelingen ‘vlees, kaas en brood’ zal naast de eerdergenoemde opleiding ook een opleiding deskundigheid aangeboden worden, om zowel de fulltimers als de korte parttimers deskundiger te maken op de afdeling waar zij werken. Zij kunnen hierdoor een stap verder gaan in klantgerichtheid, doordat zij gespecialiseerd zijn in de producten die verkocht worden. Het management is verantwoordelijk voor deze afdelingen en bij het aansturen zullen zij dit belangrijk moeten maken. Praten over mogelijkheden en ondersteuning bieden zijn hierbij belangrijke elementen.

**Tactisch:**Om als organisatie klantgerichter te worden is klantmanagement van belang. Door goede klantmanagement kunnen klanten tevreden zijn, vertrouwen hebben in en trouw zijn aan de AH. Een belangrijk onderdeel van klantmanagement is het KTO, doordat betrouwbaar onderzoek de wensen en behoeftes van klanten concreet maakt. Met de resultaten kan klantgericht geopereerd worden, omdat duidelijk is wat de klant zijn wensen en behoeftes zijn. Dit zal resulteren in het feit dat de klant nog meer het gevoel heeft waar voor zijn geld te krijgen. Hiermee stijgt de tevredenheid en ook het vertrouwen van de klant in AH.

AH werkt gestructureerd en dat doen zij door middel van procesplaten. Hier wordt ook op beoordeeld. Om te zorgen dat de klant belangrijk wordt en AH klantgerichter, wordt klantmanagement toegevoegd. Dit uit zich doordat de klant een onderdeel worden van de procesplaten. Hierdoor zal AH op een gestructureerde wijze het aspect klant belangrijk maken. In dit proces zal het actief benaderen van de klant, het KTO en service 9+ terugkomen. Door deze toevoeging zal ook het klantgerichtheidsaspect beoordeeld worden en uren vrijkomen voor het klantenproces.

**Strategisch**Een goede klantgerichtheid leidt tot tevreden klanten en kan klantloyaliteit bereikt worden. Om positief gedrag en positieve attitudes te stimuleren, zal AH moeten investeren in een belevingsmanagementstrategie, die in aanbeveling 4 beschreven staat. Service 9+ moet beleving mogelijk maken en deze strategie staat hiermee in lijn. In de huidige strategie noemt AH dat zij ‘terug in de harten van de mensen willen’, wat goed aansluit bij een klantgerichte organisatie.

## Aanbeveling 4: Beleving door service 9+

**Operationeel:**AH is goed in het werken met processen, het is dan ook een pré dat deze op orde zijn om een stap verder te gaan. De volgende stap is ervoor zorgen dat de klant onder de indruk gaat zijn van AH. Onderdelen die dit mogelijk kunnen maken zijn de service, communicatie en producten. Om écht indruk te maken kan beleving ingezet worden en de ontwikkeling van service 9+ kan het middel zijn dit te bewerkstelligen. Op de winkelvloer de klanten een dienstverlening bieden die indruk maakt. AH moet zorgen dat zij op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer leeft en wat de mogelijkheden zijn per winkel. Elke winkel is anders en daarom dient winkel specifiek gekeken te worden wat de mogelijkheden zijn.

**Tactisch:**Het is van belang dat wat het management denkt over hoe de dienstverlening moet zijn, overeenkomt met de uiteindelijke instructies daarover aan de medewerkers. De instructies voor de uitvoering van service 9+ moeten voor de medewerkers concrete specificaties bevatten. De kwaliteitsspecificaties van service 9+ moeten daarom vertaald worden in instructies voor zowel het management van winkels, de teamleiders en de medewerkers. Duidelijke instructies zal zekerheid geven over waar men aan moet voldoen, omdat een vastgesteld niveau gehaald moet worden. AH moet bereid zijn te investeren in een duurzaam systeem om service 9+ te implementeren, het belangrijk te maken en zekerheid te bieden voor langer termijn.

**Strategisch:**Service 9+ kan ervoor zorgen dat AH zich gaat onderscheiden van de concurrentie. De strategie die hiermee in lijn staat wordt beschreven in aanbeveling 5. De strategie dient intern en extern helder gecommuniceerd te worden. De strategie moet duidelijk vertalen wat de klant van de dienstverlening kan verwachten en het is hierbij van belang niet te hoge verwachtingen te scheppen. Door dit te communiceren zal de klant vooraf weten wat hij kan verwachten en zal er in de winkels meerwaarde gecreëerd kunnen worden door boven de verwachting te gaan.

## Aanbeveling 5: Strategisch onderscheidend vermogen

**Operationeel en tactisch:**Een strategie is één van de belangrijkste punten van een organisatie, omdat deze helder maakt wat de toekomstige richting is. De focus van de nieuwe strategie van AH wordt het maximaliseren van waarde creatie voor klanten. Om te zorgen dat de strategie echt belangrijk wordt, zullen de beleidsveranderingen gedaan worden door dienstverleningsspecialisten. Dit kan een intern persoon van AH zijn, die opgeleid wordt tot dienstverleningsspecialist of een extern persoon. Iedere regio zal een dienstverleningsspecialist toegewezen krijgen, die samen zorgen voor de inhoud ten aanzien van de beleidsveranderingen. Ook zullen zij langs de winkels gaan om te ondersteunen bij de implementatie van de aanbevelingen.

**Strategisch:**De strategie van AH zal één focus moeten hebben die concreet is geformuleerd. Om preferent te worden in de markt, zou deze focus moeten liggen op een klantgerichte organisatie waar meerwaarde gecreëerd wordt. Dit is één van de strategieën die genoemd wordt door zowel Porter, Treacy & Wiersema en Gemmel in paragraaf 5.1.7; de onderscheidende strategie. De gedachte achter deze strategie is dat de hogere ‘waarde’ die in de markt gecreëerd is, wordt beloond via een prijsverschil dat groot genoeg is om de kosten te dekken die nodig zijn geweest om de waarde te creëren en om de hogere waarde onder de aandacht te brengen bij ‘potentiële’ klanten.

Door de meerwaarde die gecreëerd wordt door innovatie en dienstverlening kan een onderscheidend vermogen ontstaan. Ook ontstaat de mogelijkheid om de stagnerende klanttevredenheid te verhogen, door een klantgerichte strategie te hanteren. In de strategie moet concreet benoemd worden hoe de dienstverlening in elkaar zit, hoe de meerwaarde wordt gemaximaliseerd en wat de medewerkers hiervoor kunnen doen. Dit kan met behulp van een serviceconcept worden uitgewerkt.

Een klantgerichte organisatie kan zorgen voor tevreden klanten, die uiteindelijk loyaal zullen zijn aan de onderneming. Loyale klanten blijven bij de organisatie en hierdoor zal AH het marktaandeel behouden worden of zelfs groeien. De huidige strategie noemt ‘besparen voor de klant’ door vervolgens uren te besparen in de winkels. De invulling van de nieuwe strategie zorgt voor uren investeren in de winkels, waar meerwaarde wordt gecreëerd en dit wordt terugverdiend door het prijsverschil.

Dit geheel zal op een duidelijk en goede manier gecommuniceerd moeten worden om te zorgen dat zowel iedereen in de organisatie als de klanten weten waar AH voor staat en gaat.

Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de aanbevelingen. In het volgende hoofdstuk wordt de implementatie beschreven.

# H8 Implementatie

In dit hoofdstuk is per aanbeveling aangegeven hoe de implementatie eruit ziet. De implementatie is per aanbeveling schematisch weergegeven. Hierin wordt overzichtelijk hoe, wanneer en door wie de implementatie uitgevoerd dient te worden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen strategisch, tactisch en operationeel.

## 8.1 Een betrouwbaar klanttevredenheidsonderzoek

Schematische weergave van de implementatie van aanbeveling 1.

## 8.2 Het creëren van meerwaarde

Schematische weergave van de implementatie van aanbeveling 2.

## 8.3 De klantgerichte organisatie

Schematische weergave van de implementatie van aanbeveling 3.

## 8.4 Beleving door service 9+

Schematische weergave van de implementatie van aanbeveling 4.

## 8.5 Strategisch onderscheidend vermogen

Schematische weergave van de implementatie van aanbeveling 5.

Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de implementatie. In het volgende hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties beschreven.

# H9 Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties beschreven ten aanzien van de beschreven aanbevelingen uit hoofdstuk 7. Er wordt onderscheid gemaakt tussen organisatorische, personele en financiële consequenties.

## 9.1 Organisatorische consequenties

AH zal een klantgerichte organisatie worden door de focus te verleggen van proces naar klant. Het begint bij de strategie, die vanuit een klantgerichte benadering wordt beschreven. De communicatie zal zorgen dat in alle lagen van de organisatie iedereen op de hoogte is van deze ontwikkelingen. Niet alleen intern, maar ook extern zullen communicatie activiteiten ingezet worden, zodat de klant weet waar AH voor staat.

Het vernieuwde KTO zorgt voor een actieve benadering naar klanten toe. Hierdoor kan AH het mogelijk maken om klantgericht te zijn en in te spelen op de behoeftes en verwachtingen van klanten. Verbeteringen worden geïmplementeerd vanuit de betrouwbare response uit het KTO. Door het KTO als uitgangspunt te nemen, kan meerwaarde gecreëerd worden.

Door in kaart te brengen wat de behoeftes en verwachtingen van de klant zijn, kan AH een stap verder gaan door boven die verwachting te gaan zitten met producten en dienstverlening. Hier komt weer de klantgerichte benadering terug. Ook de processen zullen aangepast worden, waarin de klant een belangrijke rol gaat spelen. De klant wordt onderdeel van de procesplaat, waardoor de klant zichtbaar belangrijk gemaakt wordt. Een goede samenwerking, duidelijke communicatie en de controle op de implementaties door het management zijn het meest van belang om te kunnen slagen op de weg naar een klantgerichte AH.

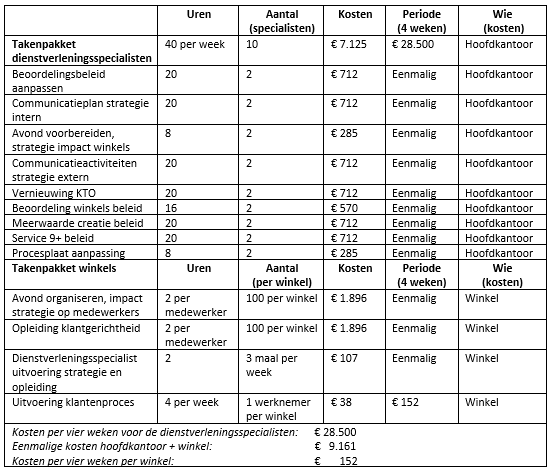
## 9.2 Personele consequenties

AH beoordeelt winkels op het behalen van diverse processen en bij de klantgerichte benadering zal deze beoordeling uitgebreid worden. Dit zal ervoor zorgen dat de klant écht belangrijk wordt en dat er meer sturing komt op het daadwerkelijk uitvoeren van het klantenproces. Niet alleen het management van de winkels, maar ook de teamleiders en medewerkers op de werkvloer zullen hier op beoordeeld worden. Zij zullen naast werken volgens de processen ook de klant in het vizier hebben. Zij zullen opgeleid worden om op de werkvloer klantgerichter te kunnen functioneren. De aansturing en controle van teamleiders wordt gedaan door het management en de aansturing van medewerkers door de teamleiders. Voor het aannemen van nieuwe medewerkers, zullen er nieuwe onderwerpen tijdens het sollicitatiegesprek worden aangehaald. Dit zal ervoor zorgen dat de houding van nieuwe medewerkers aansluit bij de nieuwe strategische invulling. Het toegevoegde klantenproces zal ervoor zorgen dat medewerkers, teamleiders en het management actief worden in klantcontact.

Doordat de communicatie versterkt word zal iedereen binnen AH betrokken worden. Het is van belang dat medewerkers weten wat er speelt, zodat zij beter hun steentje kunnen bijdragen. Al met al zijn de medewerkers in de winkels degene die met de klanten in contact staan en hun klantgerichtheid zal ervoor kunnen zorgen dat de strategie van AH behaald wordt.

## 9.3 Financiële consequenties

Het overzicht in figuur 9.1 laat zien welke kosten er gemaakt worden ten aanzien van de aanbevelingen. Er is gekozen om de taken hoofdzakelijk te laten uitvoeren door een dienstverleningsspecialist. Bij het salaris van de dienstverleningsspecialisten is uitgegaan van 1.900 euro per maand + 50% werkgeverslasten, daarmee komt het uurloon uit op 17,81 euro. Voor het aantal medewerkers per winkel is een gemiddelde genomen van 100 medewerkers. Voor het uurloon is een 18-jarige medewerker genomen + 50% werkgeverslasten, daarmee komt het uurloon uit op 9,48 euro.



Figuur 9.1 Financiële consequenties

Dit hoofdstuk heeft een weergave gegeven van de bedrijfskundige consequenties.

Het advies is uitgebracht door de koppeling te maken tussen het literatuur- en veldonderzoek. Het veldonderzoek is uitgevoerd binnen regio Zuidwest en daarbij is de visie van de geïnterviewden, die werkzaam zijn binnen deze regio als uitgangspunt genomen. De resultaten geven weer hoe de winkelorganisatie aankijkt tegen AH. Wanneer AH ervoor kiest de aanbevelingen over te nemen, is het aan te raden dit onderzoek ook uit te voeren binnen de andere regio’s. Dit zal zorgen voor valide uitkomsten en daarbij wordt het mogelijk de resultaten te generaliseren voor de gehele winkelorganisatie, zoals genoemd in paragraaf 3.2.3.

# Literatuuropgave

AiM, M. (2014). Lecures Slides. Opgehaald van Blackboard: https://blackboard.hhs.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course\_id=\_42450\_1&content\_id=\_1600017\_1

Albert Heijn. (2016, Januari). *Alles over Albert Heijn*. Opgehaald van Sam: https://sam.ahold.com/ding\_jct/web/ons-bedrijf/alles-over-albert-heijn/geschiedenis.htm

Alsem, K. J. (2013). *Strategisch marketing planning.* Houten: Noordhoff Uitgevers.

Baker, D. G. (2004). *Experiencing the Atmosphere .* Cambrigde : Cambridge University Press.

Bitner, M. J. (1992). *Consumer responses to the physical environment in service settings.* Chicago: American marketing association.

*Boodschap*. (sd). Opgehaald van Encyclo: http://www.encyclo.nl/begrip/Boodschap

Dale, V. (2010). *Boodschap*. Opgehaald van Encyclo: http://www.encyclo.nl/begrip/Boodschap

Directie Albert Heijn. (2016). *Onze Belevingsboek.* Zaandam: Albert Heijn.

Distrifood. (2016, Januari 15). *Formules.* Opgehaald van Distrifood: http://www.distrifood.nl/formules/ah

Distrifood. (2016, Januari 15). *Formules.* Opgehaald van distrifood: http://www.distrifood.nl/formules/jumbo

Dondjio, R. (2014, November 15). Lecures Slides. *Minor areas in marketing, service marketing*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: De Haagse Hogeschool. Opgehaald van Blackboard: https://blackboard.hhs.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course\_id=\_42450\_1&content\_id=\_1600017\_1

Engelen, B. v. (2008). *You are what you sell?* Twente: University of Twente.

Frambach, E. J. (2009). *Marketing strategie.* Houten: Noordhoff Uitgevers.

Gagnon, J. B. (1986, November). *Will services follow manufracturing into decline.* Opgehaald van Harvard Business Review: https://hbr.org/1986/11/will-services-follow-manufacturing-into-decline

Gilmore, B. J. (2000). *De belevingseconomie.*

Goeroes, M. (2013, april 13). *Piramide van Maslow*. Opgehaald van Managementgoeroes: http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/piramide-van-maslow/

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing.* John Wiley and Sons: Hoboken.

Guiking, A. (2014, Mei 6). *Veranderd consumentengedrag, andere foodlogistiek*. Opgehaald van Food&Nutrition: http://www.food-nutrition.nl/artikelen/veranderend-consumentengedrag-andere-foodlogistiek/

Heijn, A. (2016, Januari). *Maatschappie.* Opgehaald van Sam: https://sam.ahold.com/ding\_jct/web/etcetera/maatschappij/betrokken-bij-de-buurt.htm

Helsdingen, D. V. (2005). *Dienstenmarketingmanagement.* Houten: Wolters-Noordhoff.

Hessin, T. (2007, Mei 24). *Dynamiek in het keuzegedrag van consumenten.* Opgehaald van Scriptie: http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/242/662/RUG01-001242662\_2010\_0001\_AC.pdf

Hout, P. v. (2013). Alles over het Servqual-model. *FMM*, 4.

Huisgloot, R. (2013, januari 9). *Trends en ontwikkelingen in Customer Service.* Opgehaald van Marketingfact: http://www.marketingfacts.nl/berichten/trends-en-ontwikkelingen-in-customer-service

InfoNu. (2011). *Wat beïnvloedt het consumentengedrag*. Opgehaald van InfoNu: http://zakelijk.infonu.nl/marketing/81011-wat-beinvloedt-het-consumentengedrag.html

INK-managementmodel. (2015). *INK-managementmodel*. Opgehaald van ink: http://www.ink.nl/model/ink-managementmodel

Knoot, J. (2015, februari). *Treacy en Wiersema waardestrategieën .* Opgehaald van Strategische marketing plan: https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/

Kotler. (1974, Januari). *Atmospheric as a Marketing Tool.* Opgehaald van Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Philip\_Kotler/publication/239435728\_Atmospherics\_as\_a\_Marketing\_Model/links/5509bd440cf26198a63994c7.pdf

Leon Berger, M. R. (2014, November). *Trends in Retail 2013-2014 de band met de klant.* Opgehaald van Capgemini: https://www.nl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/trends\_in\_retail\_report.pdf

Levensmiddelen, C. B. (2015). *De supermarktbranche feiten en cijfers*. Opgehaald van CBL: http://www.cbl.nl/de-supermarktbranche/feiten-en-cijfers/

Manders, M. (2013, Juli 26). *Confrontatiematrix.* Opgehaald van Scribbr: https://www.scribbr.nl/modellen/confrontatiematrix/

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation.* Californië: A.H. Maslow.

Mcguire, K. J. (2015). *Maslow's hierarchy of needs.* München: Grin Verlag.

Nederlande Encyclopedie. (2016, Mei 4). *Marktpartij.* Opgehaald van Encyclo: http://www.encyclo.nl/begrip/accuraat

Ossel, G. v. (2014). *Omnichannel in retail.* Tielt: Lannoo.

Paul Gemmel, B. v. (2013). *Service Management an integrated approach.* Great Britain: Pearson.

Paul Gemmen, R. v. (2003). *Services management.* Harlow: Pearson Education Limited.

Peters, E. (2014). *Levensmiddelen marketing.* Houten: Noordhoff Uitgevers.

Poiesz, J. N. (2014). *Consumentengedrag.* Houten: Noordhoff Uitgevers.

Porter, M. (1979, Maart 1). *How competitive forces shape strategy.* Opgehaald van Harvard business review: https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy/ar/1

Porter, M. (2011). *Concurrentiestrategie.* Amsterdam: Business Contact.

Retail, D. B. (2015, Juni). *Consumentenonderzoek 2015.* Opgehaald van Deloitte: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cb-consumentenonderzoek-2015.pdf

Retail, D. B. (2015, Juni). *Consumentenonderzoek 2015.* Opgehaald van Deloitte: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cb-consumentenonderzoek-2015.pdf

Ruyter, J. (1994). *Journal of customer satisfaction.* Amsterdam: Refereed Journals.

Scope. (2014). *Koninklijke Ahold NV.* Opgehaald van managementscope: http://managementscope.nl/bedrijf/ahold

Slooten, B. V. (2010). *De 9+ organisatie .* Estland: Van Duuren Management.

the SEA & WE. (2014, 4 30). *ASC.* Opgehaald van the SEA & WE: http://www.the-sea-and-we.com/certificaten/asc

Thomassen, P. R. (1999). *Waardering door klanten.* 's Hertogenbosch: Kluwer.

Veldhoen, S. v. (2010). *De 9+ organisatie.* Estland: Van Duuren Management.

Verhage, B. (2004). *Grondslagen van de marketing.* Atlanta: Georgia State University.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Wiersema, M. T. (1993, Februari 1). *Cutomer intimacy and other value disciplines.* Opgehaald van Harvard Business Review: https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines

# Bijlage

## Bijlage 1 Uitwerking interviews

In bijlage 1 wordt de uitwerking van de interviews beschreven. Hierin is per vraag te zien welke antwoorden er gegeven zijn. Ook zijn gedeeltes gemarkeerd die gekoppeld worden aan thema’s, die terug te lezen zijn in de hoofdstukken.

**Waarom doe jij boodschappen?**Int. 1: omdat ik eten nodig heb, verleid wordt tot impuls (bijv. actie), inspiratie op doen

Int. 2: Boodschappen doe ik omdat ik eten moet hebben, maar boodschappen doe ik ook omdat ik het wel leuk vind. Ik ben wel van de lekkere dingen, dus ik vind het ook wel leuk om een beetje inspiratie op te doen. Boodschappen doen met het gewone lijstje is voor mij gewoon vijfde versnelling door de winkel heen, dat vind ik niet zo boeiend. Wel vind ik het leuk om door een winkel heen te lopen en naar producten te kijken en naar mensen.

Int. 3: Ik doe boodschappen om primair spullen te hebben; eten en niet eten. Daar zitten dingen bij die ik nodig heb, maar ook dingen die het een beetje leuk en lekker maken; zoals een lekker wijn, waxinelichtjes. Dus een combinatie tussen dingen die ik nodig heb en dingen die mijn leven een beetje leuker maken.

Int. 4: Je kunt niet echt zonder, je zou het ook kunnen laten bezorgen. Ik ben wel iemand die altijd de producten even wilt zien en wilt voelen, voornamelijk met vlees ben ik een zeurpiet. Ik wil dat het er goed uitziet en dat heb ik ook met verse groeten en fruit. Ik plan het ook niet echt van te voren, dus vaak haal ik drie of vier keer per week boodschappen, dus dan vind ik het lekker als het dan op mijn manier kan.

Int. 5: Voor m’n eerste levensbehoefte voor eten en drinken, omdat ik het nodig heb.

Int. 6: omdat ik eten nodig heb, rond te lopen en te proeven.

Int. 7: omdat ik moet eten.

Int. 8: Om mezelf en mijn kinderen eten te geven.

**Analyse:** er wordt door iedere geïnterviewde gezegd dat boodschappen gedaan worden, omdat zij eten nodig hebben. Twee zeggen dat zij boodschappen doen om inspiratie op te doen. Enkele zeggen dat zij de producten willen zien en voelen en er wordt gezegd dat producten worden gekocht die het leven leuker maken.

Wat zouden nog meer redenen kunnen zijn om boodschappen te doen?

Int. 1: Sociale contact, even ergens anders zijn dan thuis

Int. 2: Sociaal contact, dat zou een belangrijke reden kunnen zijn. Inspiratie op zich en ook wel bepaalde dingen die je sowieso moet doen, je daar ook kan doen. Bijvoorbeeld pakketjes ophalen etc.

Int. 3: om een gezellig momentje te hebben, ze zijn er dan even tussenuit en ontmoeten mensen. Voor mij is boodschappen doen wat rationeler, ik doe dat dan ook vaak op ah.nl dat vind ik efficiënter. Om een beleving of experience te hebben. Ik denk dat op dat vlak er best wel een groot verschil gemaakt kan worden door de ene keten en de andere, waardoor je wat makkelijker preferent wordt.

Int. 4: Ik denk dat het in sommige winkels ook wel om gezelligheid gaat en de interactie met de medewerkers, sociaal.

Int. 5: Sociale contacten

Int. 6: Ik denk heel divers; eten in huis halen, inspiratie op doen, andere mensen ontmoeten, sommigen zullen het als een uitje zien.

Int. 7: tijdverdrijf, inspiratie opdoen, sociale contacten

Int. 8: Sociale contacten, in contact komen met andere mensen. Voornamelijk ouderen, die graag een praatje met je maken.

**Analyse:** Iedere geïnterviewde zegt dat nog boodschappen ook gedaan kunnen worden voor sociale contacten. Drie zeggen om inspiratie op te doen. Enkele zeggen dat boodschappen gedaan worden als een soort uitje, gezelligheid opzoeken en een beleving te hebben.

Welke eisen stellen klanten aan supermarkten?

Int. 1: Alles wat op hun lijstje staat moet er zijn, sfeer, schoon, medewerkers moeten vriendelijk zijn, willen zich gehoord voelen als ze een klacht hebben of als ze ergens niet tevreden over zijn.

Int. 2: Wat belangrijk is voor klanten is dat de producten er zijn die ze zoeken, dat wanneer ze een vraag hebben of met personeel in contact zijn ze netjes worden geholpen, ze het gevoel hebben dat ze welkom zijn (ook al is dit soms onbewust bij mensen), op een snelle en efficiënte manier geholpen worden (voornamelijk bij de kassa’s).

Int. 3: Voorraden aanvullen, leuke dingen ontdekken, je laten verassen, inspiratie op verschillende vlakken (gezond, voor je kinderen, visite) en contact krijgen met anderen

Int. 4: De spullen moeten er zijn, prijs-kwaliteitsverhoudingen en je ziet wel dat mensen aan bepaalde supermarkten andere eisen stellen. Bij een Lidl zullen ze niet zo snel klagen als er een vieze bloemkool ligt en bij ons waarschijnlijk wel. En als we kijken naar services, zullen ze er bij de AH meer moeite mee hebben als er een rij staat dan bij de Lidl. En wij vragen meer centjes en dan zullen ze verwachten dat ze sneller geholpen worden.

Int. 5: De kwaliteit moet goed zijn, van producten. Ze moeten goed geholpen worden, de service. De prijsperceptie is denk ik belangrijk overal.

Int. 6: ik denk dat het uiteindelijk draait om; beschikbaarheid, dat je netjes geholpen wordt, schone winkel en dat je geholpen wordt bij de kassa.

Int. 7: Het belangrijkste is beschikbaarheid, en dat hetgeen wat er op hun lijstje staat er is. Daarnaast wordt snel geholpen bij de kassa belangrijk gevonden en de kwaliteit/vriendelijkheid van het personeel. Als ze een vraag hebben zij op een professionele manier geholpen worden.

Int. 8: Binnenkomen in een schone, mooie winkel. Vriendelijk personeel en dat ze kunnen pakken wat ze willen. En de ene klant wilt aandacht en dat die dat krijgt. En andere willen dit weer niet, die willen gewoon weer snel naar buiten. Dus uiteindelijk dat iedereen op zijn manier boodschappen kan doen, zonder dat die zich daarin belemmerd voelt.

**Analyse:** Eisen die klanten stellen, zijn de volgende door de geïnterviewden beoordeeld.Zeven van de geïnterviewden zeggen dat de producten er moeten zijn, die iemand op zijn lijstje heeft staan. Drie zeggen dat de winkel schoon moet zijn, vijf zeggen dat het personeel vriendelijk moet zijn. Ook wordt door drie mensen gezegd dat klachten goed afgehandeld worden en professionele hulp/service.

Hoe wordt onderzocht welke eisen klanten stellen aan supermarkten?

Int. 1: We denken dit vooral heel erg te weten, dit komt doordat je door de jaren heen veel ervaring op doet, veel klantencontacten. En de klachten gaan voornamelijk over dezelfde dingen; beschikbaarheid, schoon/niet schoon, rommelig, personeel. Het wel ook nog wel is gaan over informatie omtrent een product, of prijzen. Veel mensen die op hun portemonnee letten.

Int. 2: Verschillende manieren; maken gebruik van bestaande marktonderzoeken, eigen klantenpanels, je haalt heel veel informatie uit de klachtenlijn, proactieve houding in winkels door het te vragen aan klanten (wordt niet vaak genoeg toegepast)

Int. 3: We hebben de vragen uit het KTO, dan onderzoeken we wat klanten vinden van die vragen. Wij denken dat dit de goede vragen zijn, door de 130 jaar ervaring en voor een deel dat wij regelmatig klantengroep gesprekken hebben (hierin zijn wij anoniem). Wij proberen uit de onderzoeken die door externe worden gedaan, de meest relevante dingen te halen. Mijn mening is dat al dat onderzoek een soort surrogaat voor echt contact, want hoe weet je nu wat een klant echt belangrijk vind; vragen.. dus eigenlijk het echt vragen aan je klant. Want zijn we nu echt in contact met de klant? We mogen ons serieus de vraag stellen of wij voldoende in contact zijn met onze klanten. We hebben allerlei externe onderzoeken en daaruit komt dan; dat we klanten groepsgesprekken hebben, dat is al beter. Dit is toch ook een samenvatting. De kunst is om heel de dag op de winkelvloer te zijn en dan echt in contact te zijn met de klant. Ik gun het de klant, maar ook de medewerkers zelf, dat we dat contact gaan herstellen. En dat is dan ook een soort 9+. Wij zijn bezig de nieuwe visie/missie/strategie te laden bij SM’s. het zou zo mooi zijn dat SM’s daaruit het vertrouwen krijgen om daar met medewerkers en klanten over te praten. Wij zijn bezig om het meest geliefde en gezonde bedrijf van Nederland te worden. Als SM’s dit helder hebben en daar dingen aan het doen zijn en hiermee met klanten in contact komen, dan krijg je helder wat op die locatie relevant is. Want in de ene winkel is geliefd iets heel anders dan in een andere (veel kassa’s, veel assortiment, wajong, huiswerkklassen etc.) het moet uit de winkel zelf komen. Het beste is dat het onderzocht wordt in de winkel zelf.

Int. 4: Mysterieshoppers, die op service 9+ letten, onze specialisten van groente en deli. Wat er bovenaf gebeurt daar weet ik niet zoveel van.

Int. 5: KTO, ik denk dat daar een hoop uitkomt. Hieruit onderzoeken ze de mening van de klanten.

Int. 6: het belangrijkste onderdeel is denk ik het KTO. Je kan je afvragen of het KTO alles dekt en of er voldoende klanten worden bevraagd. Het namelijk maar een beperkte groep, die zelf bepalen of zij hem invullen. Het zijn voornamelijk klanten, die vaak niet een beste mening hebben. Ik denk dat het KTO een prima middel is om het aan klanten te vragen, maar ik denk wel de manier waarop dat dit wel beter zou kunnen (de manier waarop je het onderzoek uitvoert). Namelijk door meer mensen te vragen. Je hebt namelijk gemiddeld 12-20 respondenten per winkel.

Int. 7: KTO, je weet niet of dit representatief is aan wat klanten eisen. AH heeft dat KTO wel gewijzigd, vroeger moesten mensen zich ervoor inschrijven. Toen kreeg je een selectief clubje klanten die daarop reageerde en vaak klanten die al wat vinden. Elke winkel specifiek heeft wel contact met zijn klanten, dat is het persoonlijke contact waarin je dan feedback krijgt (gevraagd of ongevraagd). Ik vind wel dat er veel contact is tussen klant en medewerkers.

Int. 8: KTO, verder weet ik niet of we echt iets onderzoeken. Wel hebben we veel aannames, dat we denken te weten wat een klant wilt. Er zit voornamelijk veel verschil in een grote en kleine winkel. In een kleine winkel wilt iemand waarschijnlijk mee contact en in een grote winkel wil een klant dat alles efficiënt verloopt. Die eisen zou AH per soort winkel moeten uitzetten. In het KTO zou hierin nog wel wat te winnen zijn. het KTO is niet heel representatief, maar goed het is iets als je het niet zou doen zou je helemaal niks weten. Ik denk ook dat een tevreden klant niet heel veel zegt.

**Analyse:** Zes geïnterviewde zeggen dat onderzocht wordt welke eisen klanten aan supermarkten stellen, door het KTO (klanttevredenheidsonderzoek). Drie geïnterviewden zeggen dat AH mensen veel aannames hebben, dat zij denken te weten wat een klant wilt. Twee zeggen uit de klachtenlijn dat daaruit veel dezelfde onderwerpen terugkomen. Vijf mensen zeggen dat het winkel specifiek is en dat je het de klanten persoonlijk zou moeten vragen. Dit wordt in de huidige situatie nog niet toegepast.

Waarom denk je dat mensen de keuze maken om boodschappen te doen bij AH?

Int. 1: Ik denk echt dat dat wat je bij AH aan sfeer en mensen kan krijgen, dat je dat niet bij een andere supermarkt kan vinden. Bovendien denk ik dat wij producten aanbieden die je nergens anders kan krijgen (excellent bijv.), als het gaat om modulen (wholefood bijv. beter aansluit aan de vraag van de klant) denk ik dat wij dit beter doen dan de concurrent. Als het gaat om de winkel; de opbouw, de sfeer die er hangt door de mensen en hoe een winkel in elkaar zit, dat is denk ik toch anders dan bij andere supermarkten.

Int. 2: Dit is minder aan het worden, de gunfactor is aan het afnemen. Er zijn een aantal dingen wat in het verleden al maakt dat mensen voor AH kozen; het is een bekend merk, een betrouwbaar merk (op de een of andere manier heeft AH dit opgebouwd in de afgelopen 125 jaar, mensen weten dat ze bij AH niet worden afgezet), AH is ook een bedrijf die probeert te innoveren (nieuwe producten, nieuwe dienstverlening, nieuwe manieren van presenteren, nieuwe manieren van klanten helpen), nog wel last van prijsimago (hierin spelen wij in door de actieweken te promoten en te laten zien dat je bij AH ook voordelig uit kunt zijn), heel veel mensen ‘denken’ dat AH heel duur is.

Int. 3: Dat zal voor ieder individu een gevolgtrekking zijn van eerder genoemde. Ik denk dat wij best onderschatten dat het eerste argument wat ik noemde heel belangrijk is voor klanten; ik loop de winkel binnen die ik als eerste tegenkom. En dan hebben wij er toevallig heel veel, dus je loopt al best snel een AH binnen. We duizend punten, en Jumbo ongeveer 450. Daarna komt er een stuk waar klanten gevoelig voor zijn. Wij delen winkels in, in profielen; city butget, city premium, traditioneel etc. iedere winkel zit in een profiel. De winkel is hierin een afspiegeling van de buurt. Wij willen dat die klant tegenkomt wat die op dat moment nodig heeft, al dan niet bewust. Dus hij/zij komt naar AH omdat hij/zij tegenkomt wat die nodig heeft. Daarom werken wij met acht klantprofielen. Er zit een deel bij die op koopjes jagen, klanten die alles kopen en wat hier tussenin zit. 20% van de omzet is met bonusartikelen.

Int. 4: Ik denk service. Wat ik vooral merk is dat onze medewerkers heel netjes zijn. De selectie bij ons, is dat we wel echt AH mensen zoeken, die vriendelijk zijn en die graag willen helpen.

Int. 5: Kwaliteit is goed, de service, de prijs niet echt, wel goede aanbiedingen.

Int. 6: Voorheen was dat omdat mensen merkentrouw waren, maar volgens mij neemt dit wel af de laatste jaren. AH is niet echt onderscheidend meer, misschien zijn we dat wel maar dit laten we helemaal niet horen. Ik denk als je niet de goede dingen verteld, je de kans oploopt om klanten fan te maken. Beschikbaarheid, een fijne winkel, schone winkel, opgeruimde winkel, frisse winkel, moderne winkels maar ik denk dat wij heel veel voorop lopen op de concurrenten. Het wordt steeds moeilijk om de dingen waar we gewoon goed in zijn, om daarmee het verschil te maken.

Int. 7: ik denk dat dat heel veel te maken heeft met het gevoel wat klanten hebben bij ons merk. Iedereen is opgegroeid met de AH (vertrouwd merk). Ik denk dat dat de grootste drijfveer is, want wat wij verkopen verkoopt de Jumbo ook. Voor de spullen hoeven ze het niet te doen. Voordat de Jumbo kwam waren wij de enige kwaliteitswinkel. Ik denk dan de Jumbo de enige speler is op de markt die kan tippen aan de kwaliteit die wij leveren. Op winkeluitstraling, personeel, producten. Dan tel ik de franchise (super de boer, Spar) tel ik niet mee. Plus is vaak wel een ander soort klant en het zijn over het algemeen wijkwinkels en zij hebben niet de schaalgrootte qua winkels en dekkingsgraad, die de AH en Jumbo wel hebben. Het zijn allemaal relatief kleine winkel, vaak in steden en franchise.

Int. 8: AH heeft over het algemeen wel speciale dingen, luxere artikelen, AH doet ook z’n best om een klant een thuisgevoel te geven (te begroeten, de vaste klanten kennen).

**Analyse:** volgens de geïnterviewde zijn er verschillende redenen dat klanten boodschappen doen bij AH. Er is niet één specifiek antwoord, maar de voornaamste punten die genoemd worden zijn; producten (zowel kwaliteit als excellente), service, se AH (merkentrouw neemt wel af), we hebben relatief veel verkooppunten en gaan mee met trends en ontwikkelingen (biologisch). Naast deze positieve punten worden ook negatievere punten genoemd, zoals: wat wij verkopen verkoopt de Jumbo ook, AH is niet meer echt onderscheidend en voor de prijs komen klanten niet.

Hoe komt AH aan zijn marktaandeel van 35%?

Int. 1: we bestaan heel lang, ik vergis mij daar altijd in hoe belangrijk mensen dat vinden. Het is zo dat mensen niet heel snel naar nieuwe dingen gaan, je hoort vaak ‘ik doe al 30 jaar boodschappen bij jullie’. Mensen zijn gewoontedieren en als je dan ooit boodschappen bij AH hebt gedaan, wil je dat blijven doen. En ook wat ik net al noemde dat wij producten hebben (kwaliteit), dat mensen daardoor waar voor hun geld krijgen en daardoor naar AH gaan en dat zorgt ook weer voor zo een groot aandeel. En er bestaat zoiets als ‘AH waardig’ en dat heb je niet voor andere supermarkten. AH is een soort hoge boom, die ook echt veel wind vangt. We krijgen veel kritiek. Ook omdat we een grote werkgever zijn.

Int. 2: Betrouwbaar merk, AH is groot; zit op heel veel plekken, zeker in de randstad heeft AH een hoge dichtheid (meeste winkels), AH bestaat al heel lang (dus heel lang de tijd gehad om aan het merk te werken).

Int. 3: Veel locaties, een merk wat bekent staat voor kwaliteit, wat je soms merkt is dat wanneer klanten niet meer weten wat ze moeten doen ze naar AH komen (vertrouwen dat de kwaliteit goed is)A, wij hebben een naam als het gaat om assortiment en kwaliteit en verschillende vormen van winkels (AH to Go, XL, PUP’s, buurtwinkels) en het aantal mensen die naar die winkels toe wilt op basis van vertrouwen en kwaliteit.

Int. 4: ik denk dat dat wel met de gunfactor te maken heeft die we altijd al gehad hebben, die we nu wel een beetje kwijt zijn. Door alle toestanden die er gebeurt zijn, schandalen geweest. Van oudsher is AH wel een bedrijf die er is voor de klant, volgens mij is die ook zo opgezet door AH zelf. We zitten wel in de harten van de mensen en ik denk dat dat onze grootste troef is. Op het moment dat we dat kwijtraken, zullen we wel heel hard moeten vechten om ergens anders bovenuit te steken. Iedereen kan trucjes met acties, volle winkels en service kunnen ze misschien ook nog wel deels. Maar AH is daar heel ver in en dat maakt ons onderscheidend.

Int. 5: De hoeveelheid winkels, daar sta je veruit bovenaan. Jumbo is wel bezig met een opmars, maar die zijn veel later begonnen. AH innoveert nog steeds en ik denk dat klanten daardoor blijven komen naar AH.

Int. 6: De hoeveelheid winkel. AH online, waarbij we best wel veel vooruitlopen op de anderen. We zitten ook op de goede plekken, altijd bereikbaar zijn en goede openingstijden hebben.

Int. 7: omdat wij de meeste winkel hebben (2x zoveel als Jumbo), je ziet ook dat het marktaandeel alleen nog maar groeit door overnames. Dus niet meer zozeer door het volumestijging in eigen winkels, want dit neemt eigenlijk alleen maar af.

Int. 8: De Jumbo doet het op het moment niet goed. Zij worden slachtoffer van hun eigen succes; daar profiteert AH weer van, door wel te zorgen dat alle vakken vol zitten en bij ons gebeurt dat ook wel. Wat de Jumbo mist is toch wel het aandacht geven aan die klant en dat is iets wat bij ons aan het groeien is. We zijn ons er bewust van dat we wat extra’s moeten doen. Anders gaan we dat marktaandeel weer verliezen.

**Analyse:** volgens de geïnterviewden is de voornaamste reden, dit zeggen ook zes personen, dat AH zijn marktaandeel bezit door het aantal winkels dat er is. Andere redenen die vaak genoemd worden zijn; AH bestaat al heel lang en de kwaliteit van de producten. Een interessant statement was dat er volgens een van de geïnterviewden zoiets bestond als ‘AH waardig’.

Welke verwachting hebben mensen als zij boodschappen doen?

Int. 1: ik denk dan mensen verwachten dat alles wat op hun lijstje staat dat dat er is en als dat er niet is dat er een alternatief voor is, enig sociale interactie tussen hem en de medewerker, neutraal positieve ervaring ik denk niet dat een klant naar een winkel komt op verrast te worden (dan ga je wel naar een ultra luxe restaurant). Ik verwacht er wel wat van, maar ik koppel er geen cijfer 9 aan.

Int. 2: Belangrijkste verwachting is dat de winkel waarna ze toe gaan alle spullen heeft die zij willen hebben, een andere verwachting is dat de prijs-kwaliteit verhouding goed moet zijn, dat ze comfortabel/prettig door een winkel heen kunt.

Int. 3: Belangrijkste is dat de spullen er zijn, altijd. Gedoe weg te nemen voor klanten (parkeergarage, fietsenstalling, hangjongeren), toegankelijkheid van de winkel en het gemak van het winkelen zelf.

Int. 5: Dat verschilt denk ik wel per klant. Maar over het algemeen dat ze goed geholpen worden. Dat ze niet te lang in de rij staan. De prijs moet kloppen in de winkel, de vakken moeten niet leeg zijn. Je zal maar net voor dat ene product komen en het ligt er niet.

Int. 6: Dat je de producten vindt en wanneer je deze niet vindt je wordt geholpen door een medewerker. En dat die bereid zijn je te willen helpen, op een nette manier.

Int. 7: dat alles er is, dat ik goed geholpen wordt en dat die schoon heel en veilig is.

Int. 8: Dat je alles kan krijgen wat je nodigt hebt (wat op je lijstje staat). Als die producten er niet zijn, merk je wel teleurstelling bij klant.

**Analyse:** Iedere ondervraagde beantwoord de vraag, met welke verwachting mensen boodschappen doen, hetzelfde namelijk dat de producten er moeten zijn die een klant op zijn lijstje heeft staan. Ook dat klanten goed worden geholpen, wordt vaker benoemd.

Welke specifieke verwachtingen hebben klanten wanneer naar AH gaan?

Int. 1: Hoge kwaliteit van de producten, en vriendelijkheid van medewerkers, alles werkt, alles is er en zo niet dan is er iemand die mij kan helpen en mij vriendelijk te woord staat.

Int. 2: Dezelfde dingen als de vorige vraag, AH heeft in het beeld van de klanten het meeste aanbod/assortiment (dit is nu wel aan het afnemen in de ogen van de klant).

Int. 5: De service en de kwaliteit moet goed zijn. Ze verwachten een betere kwaliteit van de producten omdat AH over het algemeen wat duurder is.

Int. 6: Ik hoop dat ze de verwachting hebben dat ze netjes geholpen worden en dat er leuke medewerkers staan die bereid zijn om de klant goed te helpen. Ik hoop ook dat ze denken fijne en prettige winkel, waar veel verschillend assortiment is en ook dat het er überhaupt is (betrouwbaar). En ook goede kwaliteit van de producten, dat deze altijd goed is (constant).

Int. 7: in denk dat wij wel in staat moeten zijn om de klant te verassen. Om net dat gedeelte toe te voegen waardoor ze niet naar Jumbo gaat. Ik vind dat een klant dat zou mogen verwachten.

Int. 8: Bij AH verwachten zij dat alles er is wat ze willen. Ook bijvoorbeeld de ingrediënten die uit de Allerhande recepten komen, maar als kleine winkel kun je dit niet altijd waarmaken. Verder een goede service en kwalitatief goede producten.

**Analyse:** volgens vier geïnterviewden is de verwachting, die klanten hebben wanneer zij naar AH gaan, de producten van hoge kwaliteit zijn en uitgebreid assortiment. Ook de service wordt vijf keer genoemd.

Hoe speelt AH in op deze klantverwachting?

Int. 1: We trainen mensen op dat servicegericht. Ik denk dat we wel mensen opleiding tot het correct beantwoorden van vragen, zeker als je op een verkoopafdeling werkt dat we mensen van productinformatie voorzien. Wij zijn op zoek naar servicegerichte mensen, zeker VKA. Ik denk we het zo goed mogelijk willen doen als het gaat om beschikbaarheid; dus op het moment dat het product binnenkomt dat we het zo snel mogelijk vullen en dat we de voorraadstanden op orde houden. Wat we niet doen is dat we zorgen dat er echt voldoende medewerkers op de vloer zijn, natuurlijk wel tijdens een vulshift. Alleen als er een enorm gat is tussen je twee leveringen, dan hebben we vaak de groenteman en/of kwaliteitsmedewerker, maar dan had het ook wel op. Dan ontgaat wel een heel groot deel van je kracht van vraagkunsten.

Int. 2: Door met name met dingen te komen die een klant misschien niet verwacht/nog nooit over nagedacht, met vernieuwing in het assortiment, AH is op een gegeven moment met verzekeringen gekomen, pakketdiensten, kant-en-klaar maaltijd concepten (koken en stomen), feesttoppers tijden feestdagen, steeds meer de kwaliteit en het gemak van de dienstverlening omhoog te krijgen.

Int. 3: Heel goed replenishment systeem waar je u tegen zegt. Wij kijken bij het maken van winkels of de lay-out goed is, zodat er zo min mogelijk gedoe is. Wij zijn ook veel bezig met het kijken naar hoe snel de klant bij de kassa geholpen kan worden en als je dan wachtrijen hebt zorg dan dat het leuk wordt. Zorgen dat de vrachtwagen komt op het moment dat er niet zoveel klanten zijn. bewust bezig hoe de omgeving eromheen uitziet, de buurt moet schoon, veilig en heel zijn.

Int. 4: Kwaliteit, AH stelt hele hoge eisen aan kwaliteit niet alleen van de winkels maar ook van de producten zelf en van de personeelsleden. Dat is denk ik ook de reden dat mensen terugkomen.

Int. 5: Met producten proberen ze wel elke keer te vernieuwen. Nieuwe producten in het assortiment, zodat je de klanten een breder assortiment aanbiedt. En qua service probeer je het wel heel erg, maar als ik eerlijk ben spreekt het elkaar wel tegen. Dat is hoe ik er vanuit mijn rol tegenaan kijk. Als je kijkt naar je vulploeg die wordt met een zweep achterna gezeten en daarin verwachten we ook dat ze klanten helpen en op tijd klaar zijn. Dat zorgt ervoor dat de druk wel hoog is. En bij de kassa is dat wel redelijk dicht, maar het is vooral hoe een TL daar met het personeel omgaat. Zorgen dat er geen lange rijen ontstaan, door medewerkers goed aan te sturen. Als ASM contact maken met de klant. Als ik op de winkelvloer loop zie en hoor ik veel van klanten.

Int. 6: Ik denk als je kijkt naar het type medewerker wat wij over het algemeen aannemen, zijn deze over het algemeen leuk en enthousiast en hebben zij zin om te werken. Dit helpt in de verwachting van de klant. Ik hoor ook van mensen, dat de medewerkers van AH een stuk anders zijn dan bij andere supermarkten. Daarnaast denk ik door kwaliteitsrondes, monitor (IDB), proberen we die kwaliteit te garanderen.

Int. 8: we zijn nu met service 9+ bezig, soms denk ik ook wel is dat we net iets achter de feiten aanlopen. We zijn er eigenlijk al te laat mee begonnen. Ons bewust worden van het feit dat we de klant iets meer moeten geven dan anderen, om te zorgen dat ze bij je komen.

**Analyse:** Volgens de geïnterviewden zijn er verschillende manieren, waarop AH op de klantverwachting inspeelt. De meest genoemde zijn service, aannemen van medewerkers, innovatieve producten en kwaliteit. Toch kan er een kanttekening gemaakt worden bij service, want hier worden door veel geïnterviewden opmerkingen gegeven, zoals: we zijn eigenlijk te laat begonnen met service 9+, je probeert service maar het spreekt tegen ten aanvang van je processen en niet altijd voldoende medewerkers op de vloer om vragen te beantwoorden.

Wordt klantverwachting overtroffen?

Int. 1: Dat kan, dat hoop je. Dat zal individueel misschien wel zo zijn. ik denk dat als je met een probleem zit, AH die beter zal oplossen dan de gemiddelde klant verwacht. Als er een prijs niet klopt, dat we daar makkelijk mee omgaan of als de kwaliteit niet goed is dat we vergoeden. Ik denk dat mensen daar wel verrast door kunnen worden. Vanuit actieve rol hebben we in deze winkel kleurplaten uitgedeeld aan kinderen en daar werd leuk op gereageerd. Het zou zeker meer kunnen, als ik als voorbeeld de Choorstraat neem met service 9+, dan zie ik dat niet in winkels. Het zit denk ik ook voornamelijk in de mensen, bijvoorbeeld als ik een kindje naar een stukje kaas zie loeren en die kan er niet bij, dan rijk ik deze aan. Maar dat is meer vanuit mijzelf wie ik ben en ik geloof zeker dat er meer mensen zijn die ook zo zijn. Alleen vanuit AH wordt dit nog niet echt gedaan. Ik hoor soms wel van klanten dat wanneer ze in de winkel lopen en ze vijf keer worden begroet, dat soms wel vervelend kan zijn. ikzelf heb ook niet altijd de beste ervaring gehad in AH winkel, ik heb soms de neiging gehad om me mandje te laten staan en weg te lopen. Ook als je voor een deli bak staat, dat je contact moet zoeken om geholpen te worden, dat zou niet moeten. VKK zou je over kunnen discussiëren. Verkoop is een klantgerichte afdeling, die moeten in contact zijn met de klant.

Int. 2: Waar ik echt heilig in geloof is dat als wij erin slagen de factor ‘mens’ belangrijker te maken, dus het feit dat de klant de winkel binnenkomt en jouw tegen komt. En dat jij iets doet wat de klant niet had verwacht, daar zit de kracht.

Int. 3: Als je al die dingen doet die ik net zei, dan heb je een oke winkel. Dan ga je dingen doen die klanten echt niet verwachten. Wanneer je die 9+ ervaring hebt, wordt je als klant toleranter. 9+ is een ervaring die mensen hun emotie raken. Dit moet uit de winkel zelf komen. Je medewerkers observeren om te kijken wat voor gedrag zij vertonen en dan zie je wat er gebeurt en waar het beter kan. Je hebt service 9+ lijsten die OM’s en SM’s gebruiken bij andere winkels om te kijken hoe het daar is. Als AH moeten we een stap maken dat we echt bewust worden en het leuk vinden om met klanten in contact te zijn. De opleiding van medewerkers is erg belangrijk, van te voren goed werven en selecteren. Duidelijk hebben wat het primaire werk is en dat is klantcontact. Winkels bouwen waarbij klantcontact makkelijk en mogelijk maakt. Zorgen dat medewerkers het leuk vinden. Uiteindelijk maak je het verschil door goed genoeg te zijn (7,5), dit is de rationele curve en emotionele curve is door de medewerker die een klant zijn verwachting overtreft.

Int. 4: Dat proberen we wel. Je ziet soms wel voorbeelden van 9+. In de winkels met wat we nu doen, nog niet altijd nee.

Int. 5: Door iets te doen wat ze niet verwachten. Door bijvoorbeeld een missend product te vervangen door een ander product en deze gratis meegeven. Het is best wel moeilijk om overtreffend te zijn. Als jij elke keer een gratis product meegeeft dan vinden ze dat ook weer normaal. En dan moet je weer opzoek gaan naar iets nieuws. Dat wordt nu niet echt veel toegepast en dit kan zeker worden verbeterd.

Int. 6: ik probeer het goede voorbeeld te zijn, vaak ik het wel reactief. Wanneer een klant een klacht heeft, dan probeer ik altijd wat extra’s te doen. Ik denk dat ik de verwachting wel overtref, maar vaak reactief. Het zou ook leuk zijn als we hier actief mee aan de slag gaan. We hebben het heel erg over processen en uren, en ik denk dat we wel meer over klanten moeten gaan praten. Als ik kijk naar mijn management procesplaat staat er één ding tussen van de 30; actief klant contact maken. Dat is best wel weinig. Ik denk dat we zouden kunnen winnen, door er veel meer over te praten.

Int. 7: op heel veel manier, de belangrijkste speler is daarin wel je personeel. Want een winkel is een winkel, waar maak je dan je verschil. Een manier om te overtreffen, is dat je altijd voldoet aan de verwachting. Op een gegeven moment gaat dat opvallen. Verder zit dat voornamelijk in persoonlijk contact. Gedag zeggen, iemand kwalitatief goed helpen (weten waar je het over hebt). Daarmee kan je de verwachting overtreffen zeker ten opzichte van de concurrent.

Int. 8: Dat is ook iets waar we de laatste tijd bewust mee bezig zijn, onbewust deden we dit ook wel eens. Voornamelijk reacties; klachten afhandelen etc. klanten worden verrast door vervangend product aan te bieden. Niet meer denken in hoeveel geld ik weggeef, maar wat ik daar straks voor terug ga krijgen. De extra dingen bovenop alle dingen die je sowieso moet doen, daarmee kan je een klant echt verassen. Ook thema’s uitlichten zoals; Valentijn, Halloween, kerst etc. klanten vinden dat verrassend en daarom doen we dat ook.

**Analyse:** De geïnterviewden zijn allemaal bezig om te bedenken hoe klantverwachting overtroffen kan worden. Iedereen doet het op een andere manier in de winkels. Het is voornamelijk reactie, dus als er bijvoorbeeld een klacht is dan kan AH deze goed oplossen en de klanten hiermee verrassen. Als we naar de actieve rol kijken, dan wordt erg gezegd dat dit soms wordt gedaan of helemaal niet. Er wordt ook benoemd dat klantverwachting overtreffen, het inspelen is op de emotie van de klant. Iedereen zegt (indirect) dat het personeel dit zou moeten waarmaken. Er wordt ook vaak benoemd dat AH hier wat actiever in mag gaan zijn. Een interessante opmerking is dat klantcontact niet op de procesplaat (takenpakket) staat van de verschillende afdelingen.

Is AH meer proces of klantgericht?

Int. 1: procesgericht, ik denk wel dat door middel van processen we de klanten willen bedienen. En ik snap ook wel dat de klant de input is, maar we hebben het met elkaar veel meer over de processen dan over de klant. We zouden het wel anders kunnen doen, maar dan zouden we een ander businessmodel moeten opstellen. Dan moeten we met elkaar beslissen, dat we dat proces misschien wel behouden, maar dan moeten we een andere constructie rond de OPWU hebben. Dat wanneer wij het hebben over de klanten en wij zeggen dat er minimaal drie mensen in de winkel moeten hebben. We leiden nu de medewerkers op tot het bedienen van het proces en niet tot het bedienen van de klant; GGV, met twee handen vullen, geen karton want de klant. Maar het bedienen van de klant vinden wij heel last, dat snap ik ook wel want de mensen die hier binnenkomen zij 15/16 jaar. Dan zou meer het opleidingsstukje ‘klant’ moeten zijn.

Int. 2: Proces

Int. 3: Wij zijn veel te veel gericht op processen, dat is het slechte nieuws. Het goede nieuws is dat wij daar ons bewust van zijn, meer dan ooit. Met het uitrollen van de nieuwe missie, visie en strategie komt de klant voor AH begrippen ongelofelijk veel meer aan bod.

Int. 4: Proces, we roepen klant maar we zijn ontzettend procesgericht. Je zou het eigenlijk mooi in balans moeten houden de cijfers en het stukje service. Alleen je merkt gewoon dat de uren gehaald moeten worden, de loonsom moet gehaald worden en die normen zijn best wel strak. Je hebt daar niet echt veel speelruimte in. Ondertussen moeten we ook nog service verlenen, maar de winkel moet vol en wat gaat er dan voor; uiteindelijk wordt de winkel gevuld. En daarin maken we uiteindelijk met elkaar wel is verkeerde keuzes.

Int. 5: Ik vind dat je meer procesgericht bent en je wilt klantgericht worden. Dit komt omdat alles om de processen draait. Bijvoorbeeld; Quickscan VKK daar staat de klant niet tussen, de elementen die erop staan daarin is de gedachte dat dit goed moet zijn voor de klant, maar je ziet niet ‘deze medewerker is klantgericht’. Het zelfde geldt voor de Quickscan van de broodafdeling, je meest verkoopkrachtige afdeling, gaat het ook alleen maar op processen. Hierin kan dus zeker in verbetert worden. Er worden wel 9+ rondes gelopen in winkels, dit zijn checklisten waar je op moet letten. Als ASM/SM onderling ga je bij elkaars winkel langs om te kijken hoe de service 9+ is. Daar geef je het wel meer aandacht, maar mijn gevoel is wel dat nu je processen de uitgangspunt zijn. De afgelopen jaren is er alleen maar op processen aangestuurd, overal moest dit op orde zijn. En nu het laatste jaar is de service er weer in gekomen.

Int. 6: procesgericht, we willen heel graag klantgericht zijn maar we zijn ook een commercieel bedrijf en door het inrichten in processen hebben we ook een houvast en daar zijn we ook heel goed in (kosten beheersen en processen managen). Dat maakt ons heel erg gestructureerd. De verhouding is wel meer procesgericht. We hebben wel de ambitie om meer klantgericht te zijn, maar op de een of andere manier blijven we altijd hangen in de processen, daar stappen we altijd weer op terug.

Int. 7: Proces, ik antwoord heel snel want dit begint langzaam weer te kenteren dat we meer naar de klant gaan. Maar ik sta nu sinds 2010 in de winkel en het belangrijkste is wel de cijfermatige proceskant. Dat de cijfers behaald worden en dat de processen erin zitten zoals ze erin horen te zitten. Daar is enorm had op gestuurd de afgelopen jaren. De klant komt niet primair terug in je processen.

Int. 8: procesgericht, omdat AH dat wilde. AH heeft altijd gestuurd op processen en niet op de klant. De mensen die het in zich hadden om met de klanten bezig te zijn, doen dit nog steeds en hebben dat ook altijd gedaan. Alleen er is een bepaalde periode geweest dat het mensen niet meer geleerd is, weinig aandacht hiervoor. De opleiding is vooral gericht op hoe de processen uitgevoerd moeten worden. Er komt een medewerker drie uurtjes binnenlopen en is de verwachting dat die zijn processen allemaal uitvoert, hierbij niet nadenkend over klantcontact. Verkoop is volgens mij het moeilijkste gedeelte in een winkel, want je moet eigenlijk twee dingen tegelijk kunnen.

**Analyse:** Alle geïnterviewden delen de mening dat AH meer procesgericht is dan klantgericht. Wat vaak terugkomt is dat AH wel naar die klantgerichtheid wilt gaan. Toch wordt genoemd dat je als winkel beoordeeld wordt op de cijfers (loonsom/uren) en deze staan in verband met je processen. Ook de opleiding van de medewerkers gaan over de processen; of zij deze goed kunnen uitvoeren. Er staat dan ook niet ‘deze medewerker kan goed omgaan met de klant’.

Het gemiddelde cijfer 7,5 KTO, wat is de reden?

Int. 1: ik vind dat er een aantal punten inzitten waarbij ik mij afvraag of de klant dit echt belangrijk vind; zoals leiding aanwezig. Aan het einde van de dag wil die gewoon een leuke groep mensen in de winkel hebben. Ik denk bovendien nog steeds als je passief aan een klant gaat vragen om wat in te vullen; dus een klant moet eerst zelf actief gaan om ergens zijn mening kwijt te kunnen, dat je in 9 van de 10 gevallen de zeikerds aan de haak slaat. Want die vind het vaak belangrijk dat zijn mening gehoord wordt. De klanten die algemeen tevreden zijn weten niet dat dat er is, maar hebben ook niet de behoefte om dat te delen. Ik denk dat je er veel meer aan heb als je eens per kwartaal een paar klanten uitnodigt en dat je dan een kwalitatief interview kan houden. Ik heb dat al wel is gedaan en dan leggen mensen dingen uit en dan denk je pas oh.. en dan kan je actief een oplossing zoeken. Want ook; wat is vers waardering?

Int. 3: Ik geloof dat als alles voldoende is, kunnen de 9+ ervaringen het verschil maken. De klanten verwachten al veel. Als je heel erg je best doet wordt het weer een 7,5. 9+ is niet iets wat je op een lijstje kunt zetten. 9+ is ook erg moeilijk te programmeren; je moet medewerkers voorbeelden geven. Je moet medewerkers laten snappen dat het leuk is.

Int. 4: Op een gegeven moment loop je natuurlijk tegen een soort plafond aan. Een aantal dingen in deze winkel bijvoorbeeld; je kunt het niet beter doen met je 3 in de rij, want er staat een lange rij en alle kassa’s zijn open. Op een gegeven moment gaan mensen zeggen ‘ik vind het wel een fijne winkel’ en kom je gemiddeld uit op een 7,5. Dat zal pas overstijgen als je mensen echt gaat verrassen. Wanneer gaan wij ervoor zorgen dat mensen gaan denken wauw, dat gevoel terugkrijgen bij AH klanten. Ik denk dat je dan pas kan gaan stijgen.

Int. 5: Omdat je je klant niet overtreft. Het wordt als normaal gezien; ‘oh, het is goed dan geef ik het een 7/8’. Het is denk ik wel heel erg moeilijk om je klant te overtreffen.

Int. 6: ik ben hier niet zo heel bewust van, maar ik zie dit wel. Ik denk dat we heel veel dingen heel ad hoc doen en het zou beter zijn als we projecten langer op zouden pakken. Als we wat meer rust zouden nemen in bepaalde processen of meer keuzes zouden maken in de dingen die we doen, zal dat wel helpen. Het nog altijd grillig en wisselvallig.

Int. 7: ik denk dat daar een aantal dingen inzitten. Sowieso het aantal mensen dat reageert en het type mens dat reageert. Want waarom reageren ze; zijn ze al ontevreden (ik denk dat dat minimaal de helft is). Ik denk dat de reden waarom ze mee doen, zeer bepalend is voor de uitkomst. Ik denk dat wij als Nederlander sowieso geen 10 geven, dat zit niet in onze cultuur. De vraag is dus; hoe realistisch is het om een 10 te willen. Dat zien we in onze bedrijfsstructuur ook; de hoogste waarde van een beoordeling is een E, maar die geven we eigenlijk niet. Waarom zit die dan in de schaal? Wij zijn een heel kritisch zeikerig volk, dan moet je daar verandering in brengen. De vraag is dus hoe goed die 7,5 is. Franchise winkels scoren hoger dan gewone AH winkels.

Int. 8: aandacht scoort, zouden we met z’n allen heel hard aan het KTO werken. Ben ik ervan overtuigd dat het cijfer zal stijgen. 7.5 is niet slecht, dus het ook niet de urgentie dat we met z’n allen zeggen dat we er iets aan moeten doen. Collega’s willen voornamelijk tips en ideeën hoe je daadwerkelijk die klant kunt verrassen. Iedereen is op zoek alleen niemand heeft nog echt het ei uitgevonden, dus dat blijft lastig. Voor die 7,5 moeten we heel veel doen en dan vind ik dat we best een mooi cijfer hebben. En dat we het vasthouden vind ik eigenlijk best heel knap. Meestal zie je (AH eigen), ga je in de lift je geeft het aandacht dan is het bereikt en dan gaan we weer wat anders doen en dan zie je dat andere weer zakken.

**Analyse:** De stagnatie van de 7.5 in het KTO heeft volgens de geïnterviewden verschillende redenen. Op een gegeven moment stuit je op een glazen plafond, klanten zijn tevreden en beoordelen dit met een gemiddelde van een 7.5. Volgens de geïnterviewden zou dit cijfer kunnen stijgen als de klant verrast worden. Enkele opmerkelijke opmerkingen zijn; de vragen die gesteld worden zijn niet concreet genoeg. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd ‘vers waardering’, daarbij wordt er afgevraagd hoe de klant dit ziet. Wanneer je in gesprek gaat, dan kan de klant uitleggen waarom hij dit bijvoorbeeld onvoldoende becijferd. Als winkel kan je dan gemakkelijk een oplossing vinden. Ook het aantal respondenten zorgt voor een onbetrouwbare uitkomst. Als voorbeeld de winkel in de Choorstraat, met gemiddeld 20.000 klanten per week, heeft ongeveer 20 respondenten in een periode van 8 weken. Dit is op 0.04% van het aantal klanten per week. Als laatste het cijfer op zich, is een 7.5 niet goed genoeg?

Hoe onderscheid AH zich van de concurrenten?

Int. 1: ik denk dat AH wel een norm heeft en dat hebben we in de loop der jaren opgebouwd. De excellente producten die wij hebben en anderen niet. Dus als je deze alleen bij AH kan krijgen, komen klanten daarvoor naar ons en zijn ze soms ook wel geneigd om de rest van zijn boodschappen ook bij ons te doen. Ik denk dat wij ons onderscheiden doordat we een hele goeie klachtenafhandeling hanteren. Over het algemeen heel servicegericht zijn op VKA. Ik denk dat wij bijzonder goed zijn voor onze medewerkers. Ik denk dat wij heel veel mogelijkheden hebben voor onze medewerkers (opleidingen en doorgroeimogelijkheden). Ik denk dat wij heel zorgvuldig zijn in bepaalde zaken. De nieuwe strategie voor 2016-2020, iets wat laat vind ik zelf. Hier nemen ze dan wel echt de tijd voor, want vaak is het bij de AH zo dat we het allemaal het liefst gister geregeld zouden hebben. Deze nieuwe strategie kan ons helpen in de diversiteit ten opzichte van de concurrenten.

Int. 2: Al wat langer met het innovatieassortiment, maar ook met prijsbeleving. Alleen daar worden steeds meer in ingehaald. Als je naar de komende tien/twintig jaar kijkt zit daar ook niet meer zoveel rek in, omdat de concurrenten steeds beter in staat zijn dat te kopiëren. Daar onderscheiden we ons nu nog wel in, maar dit wordt wel al minder. Dat onderscheidt moet nu juist komen door aan de ene kant de maatschappelijke betrokkenheid en vooral de personele kant. Dat je in een winkel komt en je als klant een aangename verassing meemaakt vanuit de medewerker, dus niet vanuit een product maar juist vanuit de medewerker; door wat die tegen je zegt/vraagt. Ik vind dat dat er nog niet is, maar daar moeten we wel naartoe. En ik denk dat wij dat ook wel kunnen, als we de juiste dingen doen. Dus de juiste focus op dingen zetten en ik heb het gevoel met de nieuwe directie dat we die kan ook aan het opgaan zijn.

Int. 3: Voor een deel wat ik net noemde, dat wij al die verschillende formats hebben en een goed netwerk, goede kwaliteit, innovatieve dingen, enige supermarkt die geen plofkippen heeft, innovatieve productactiviteiten. Ik vind dat; zorg dat je goed bent, dat je het vertelt. Zo heeft iedereen een mening over AH; het slechte nieuws is dat bijna niemand echt weet wat we doen of hoe we werken. Dus wij moeten zorgen dat mensen weten wat wij doen. Ook de medewerkers weet niet goed wat wij echt doen.

Int. 4: Puur in service voor mijn gevoel; het stukje kwaliteit, hoe de medewerkers zijn, het keurig helpen en daarnaast in de kwaliteit van de artikelen. Ik vind wel dat de laatste tijd de kwaliteit van de winkels heel erg achteruit gegaan is, daar waar wij vroeger altijd strak gespiegelde winkels hadden wat nu niet meer gewenst is heb ik wel het idee dat mensen dat van AH wel missen en ik mis dat vooral ook heel erg.

Int. 5: Je assortiment (ruim), je acties. Ik heb niet echt het gevoel dat je je met klantgerichtheid onderscheidt. AH is niet echt bezig met de goedkoopste zijn, de Jumbo is bezig dat zij zo klantvriendelijk zijn. AH maakt niet kenbaar wat zij doen. Ik denk wel dat AH ruime acties heeft, meer dan anderen. Je processen zijn wel goed op orde en qua technologie, maar dat zien klanten niet. Wat ik heb gehoord is dat ze op het hoofdkantoor bij de klachtenservice voorop lopen, ze worden gevraagd door andere organisatie of er een kijkje genomen mag worden in hun ‘keuken’. Als markleider is het belangrijk om te blijven vernieuwen als marktleider

Int. 6: doordat we op goede plekken zitten, mooie winkels hebben, ruime keuze hebben en we de naam hebben als ‘de supermarkt van Nederland’; je hoort heel veel we gaan even naar de appie, dat zit in ons. Terwijl je niet hoort we gaan even naar de Jumbo of V&D.

Int. 7: ik weet niet of AH zich onderscheid, ik denk het niet en ik denk dat dat wel tegenvalt. Wij zijn wel krachtig in onze spaaracties (bijna heel het jaar wel een spaaractie lopen), ik weet wel zeker dat dat klanten trekt. Je ziet wel dat heel veel klanten veel prijsbewuster boodschappen zijn gaan doen en dat ze lopen op aanbiedingen. En met de hoge dichtheid van winkel (veel verschillende op een kleine oppervlakte) is het makkelijk voor de klant om naar de verschillende winkels te gaan om de goedkoopste boodschappen te halen.

Int. 8: Door toch kwalitatief goede artikelen en nieuwe artikelen te verkopen. AH heeft vaak als eerste supermarkt aparte dingen. Onderscheid zich ook door de aandacht die wij geven aan klanten, de aanbiedingen die wij hebben en natuurlijk de reclame die wij lange tijd hebben gehad. Anderen gaan dat overnemen en beter doen, dus daarin loopt AH wel voorop. De concurrent kijkt en leert en pakt het op en daarom moet AH steeds weer vernieuwen.

**Analyse:** Volgens de geïnterviewden onderscheid AH zich door innovatieve, kwaliteitsproducten. Ook wordt service genoemd en de acties die AH heeft. Aan de andere wordt ook gezegd dat de concurrent steeds beter in staat is dingen te kopiëren, waardoor het steeds lastiger wordt om je te onderscheiden. Een andere opmerking is dat AH niet communiceert naar zowel klanten als medewerkers wat zij doen (bijvoorbeeld geen verkoop meer van plofkippen).

Wat doen de concurrenten wat AH niet doet?

Int. 1: ik denk dat wij te lang afwachtend en arrogant zijn geweest, dat de klant toch wel beleeft. Daardoor hebben wij kaas van ons brood laten eten, door toch wel erg sterke reclamecampagne van Jumbo en Lidl. Het heeft ook wel met de veranderingen in de markt te maken met de crisis, dat discounters helemaal niet meer zo ‘slecht’ zijn. dat hebben we niet meer. We zijn te laat met de prijs aan de gang gegaan. Ik denk niet eens dat de concurrent zoveel anders doet, ze zijn vooral goed in het kopiëren van ons.

Int. 2: Veel concurrenten roepen veel in de markt (voorbeeld van de prei van de Lidl), ik vind dat AH dat meer moet doen. AH is hierin veel te braaf, wij roepen dingen niet. We moeten niet het hardste schreeuwen van allemaal, maar nu doen we het helemaal niet. Hierin moet je een bepaalde middelweg vinden. Het moet wel waar zijn wat je zegt. Als AH’er weet ik dingen al niet, laat staan de klant (de drie beste broden van NL bv.).

Int. 4: De Plus ziet er nu uit zoals wij drie à vier jaar geleden eruit zagen. Heel erg nette winkel, er wordt ingespeeld op klanten met schoonmaken, je ziet daar veel mensen schoonmaken, je ziet heel veel gespiegeld worden, mensen die de tijd nemen waar wij vaak wel heel veel haast hebben met elkaar. Ik vind dat de Plus daar wel heel slim op aan het inspelen is en ik denk dat de Jumbo en Lidl daar niet zo om geven want die denken ik haal ze wel binnen met de prijs.

Int. 5: Communiceren.

Int. 6: Vertellen waar ze goed in zijn. als AH zijn we heel erg bescheiden, want wij doen het niet. Zelfs intern doen we het. Ik weet niet of zij echt dingen extra doen, het is voornamelijk in navolging van AH. De perceptie dat ze goedkoop zijn door klanten. Ik denk dat de verwachting van klanten bij AH hoger ligt, dan bij de concurrenten.

Int. 7: nee kan ik niet bedenken. De Lidl is wel sterk dat ze al een aantal jaren de AGF prijs winnen. Wij praten niet snel over dingen die wij goed doen, onze successen. Intern ook niet nee. Ik heb nog niet een concept gezien bij de concurrent, waarvan ik zeg dat wij dat ook zouden moeten doen. Ik vind dat AH de positie en verantwoordelijkheid heeft om te zorgen dat wij zo vernieuwend zijn, dat de concurrent standaard dingen bij ons haalt. Dat begint nu wel weer te komen, maar we hebben wel een fase gehad waarop we achterliepen op onze concurrenten als het gaat om vernieuwing. Bijvoorbeeld de broodbakken, die waren eerder bij de Lidl dan bij ons en ik vind dat wij daar als bedrijf voorloper in zouden moeten zijn en blijven.

Int. 8: De concurrent was eerder met de Freshbox. Over het algemeen denk ik dat AH het goed doet door vaak als eerste met nieuwe dingen te komen. Vaak worden ze dan gekopieerd.

**Analyse:** Veel geïnterviewden vinden dat de concurrenten beter communiceren dan dat AH doet. Dit doen zij bijvoorbeeld door reclamecampagnes, waarin zij zeggen waar ze goed in zijn. AH doet dit niet.

Denk je dat een goede service een keuze beïnvloed van een klant om boodschappen te doen (bij AH)?

Int. 1: Ja, omdat beleving uiteindelijk het aller belangrijkste is

Int. 2: Ja. Niet alle klanten, maar wel een groot deel dit belangrijk vindt en hier gevoelig voor is. En dat dat voor klanten een reden kan zijn om terug te komen, dan heb je iets vertrouwds en iets goeds. Daar ga je over praten en daar heb je een goed gevoel bij en met dat gevoel ga je de volgende keer weer naar de winkel toe. Dus dat is absoluut belangrijk.

Int. 3: Ja, omdat goede service toch iets heel individueels is en toch wel een gevoel gaat krijgen; het gaat hier om mij, ik word hier gezien, ik word hier gehoord en ik doe ertoe.

Int. 4: Absoluut, omdat wij toch wel wat meer vragen. We zijn geen prijsvechter en dat willen we ook niet zijn, maar uiteindelijk moeten we daar wel iets voor teruggeven. Dus service was er altijd al; mensen kwamen naar AH want daar heb je net even iets meer. Ik vind wel dat dat de laatste jaren wat minder geworden is, dus dat we daar echt weer aan moeten trekken. Ik heb ook het idee dat we de laatste jaren niet echt een visie en een missie hebben gehad, daar zijn we gelukkig nu wel weer meer mee bezig; mijn AH en gezond bedrijf. Dan krijgen mensen daar ook weer meer stuur op en weten welke richting wij opgaan. Waar ik nog wel last van heb, zijn de strakke normen die erin zitten. Want op het moment dat mijn vulploegers heel graag iemand willen helpen en een kwartier weglopen, om echt dat service 9+ te doen, dan mis je uren in je planning. Daar zou ik graag nog wat meer ruimte in zien.

Int. 5: Ja tuurlijk. Als je goed wordt geholpen zal je snel weer terugkomen. Ik zou wel denken dat wanneer dit niet zo is, ik ook niet zou terugkeren.

Int. 6: jazeker, als ik mijzelf als voorbeeld neem; ik kom alleen op plekken waar ik het zelf prettig vind. Behalve als je echt naast een supermarkt woont en je anders 5km zou moeten fietsen.

Int. 7: dat weet ik wel zeker, omdat ik m’n boodschappen in elke willekeurige winkel halen. Alleen het gevoel dat ik daarbij krijg is bepalend naar welke winkel ik ga.

Int. 8: Ja, want ze kunnen overal goede boodschappen krijgen. Wanneer je een nare ervaring hebt bij de AH, dan zal je snel naar een andere winkel gaan want daar hebben ze die producten ook.

**Analyse:** Alle geïnterviewden delen de mening dat een goede service de keuze beïnvloedt om boodschappen te doen. Veel zeggen ook dat je daar een gevoel bij krijgt en als dat gevoel goed is ga je sneller terug om dit te herbeleven.

Hoe kan klantgerichtheid bij AH in de toekomst beter worden?

Int. 1: door het opleiden van medewerkers richting de klant.

Int. 2: Als wij iets weten te bereiken dat medewerkers dat vooral vanuit zichzelf doen (service). Als wij erin slagen om onze medewerkers trots te maken en wat assertiever weten te maken richting de klant en dat ook leuk vinden om dat te doen, dan kan je het verschil maken. Daar ben ik heilig van overtuigd.

Int. 4: Dat we weer is de tijd hebben. In de rustige winkels heb je soms geen bezetting op de vloer en ik weet dat klanten dat als heel irritant ervaren, want je kan niks vragen of alles komt bij deli of groente terecht. Daarnaast zijn we bij de kassa ook bezig met drie in de rij, dat zou eigenlijk voor de klant moeten zijn. Uiteindelijk zie je dat dit voor het proces is, want we duwen de klant weer de winkel uit; zij moeten opschieten en snel inpakken. Als je daar ook is tijd heb voor extra aandacht, wordt het weer wat persoonlijker.

Int. 5: daarin heb je wel een hele omslag nodig. Als je bijvoorbeeld een medewerker inwerkt, wordt er niks gezegd over de klant. Als je wilt dat de klant het belangrijkste is, dan moet je dat kenbaar maken bij je personeel. De TL zijn voornamelijk procesmatig bezig en niet met de klant. Blijf de klant benoemen. Ook de communicatie. Het kenbaar maken wat je doen, bijvoorbeeld dat we hebben gedoneerd aan de voedselbank en dit kenbaar maken aan de klanten door een poster te maken en op te hangen. Hier kunnen we ons onderscheiden en verbeteren.

Int. 6: Door er tijd voor te nemen, door het vaak met elkaar erover te hebben, SM’s onderling, over de klant praten tijdens bijvoorbeeld Q-gesprekken.

Int. 7: Goed opleiden van onze KTP’ers. Zeker op de verkoopafdelingen heel veel productkennis ontbreekt, waardoor we zeker gezien ons besturingsmodel, waarbij we bijna alle blauwe momenten door KTP afdichten dat we daar een heel groot gat laten vallen.

Int. 8: Door mensen meer op te leiden en te begeleiden. Te kijken hoe een verkoop afdeling eruit ziet, daar moet je aan klantencontact doen terwijl de toonbanken erg hoog zijn waardoor je alleen je petje ziet. Dan zeggen ze wel dat je aan de voorkant moet lopen, maar AH is procesgericht dus je staat meer aan de achterkant dan voorkant. Dus hier zou een nieuwe ontwikkeling moeten komen. De nieuwe indeling van de vleeswaren maakt dit wel mogelijk, door de lage indeling is er meer contact met de klant. Ik denk ook dat het personeel meer tools moet krijgen om het te doen en het te leren.

**Analyse:** De klantgerichtheid binnen AH kan volgens de geïnterviewden op drie punten worden verbeterd: er tijd voor nemen (nu is er veel druk op de uren), wanneer medewerkers worden ingewerkt ook het aspect klantgerichtheid meenemen (ook productkennis wordt hierbij genoemd) en erover te praten met elkaar en de klanten (het zo belangrijk maken).

Andere dingen die verbeterd zouden moeten worden om te groeien als organisatie?

Int. 1: wat meer een actieve rol naar een klant.

Int. 2: Zeg maar in het hele kostenbewustzijn stuk, moet dat nog wel beter. In alle lagen in het bedrijf. Wij doen best wel aan verspilling, want als je meer winst weet te maken heb je weer meer middelen om in te zetten voor de klant en dat is wat wij willen. Want wij besparen geen uren voor de aandeelhouder, omdat wij willen investeren in winkels voor de klant. De communicatie naar de klant en intern kunnen beter, dat is nu een drama. Samenwerking tussen hoofdkantoor en winkels. Waar indirect de klant iets van gaat merken, want als wij in staat zijn onze medewerkers beter te informeren en te laten communiceren. Dan hebben we een grotere kans dat zij dat gedrag gaan vertonen.

Int. 4: Dat we weer is moeten investeren, je ziet dat er heel veel bespaard wordt en dat er op kosten gedrukt wordt. Ik vind dit heel gevaarlijk, want dat betekent eigenlijk dat je jezelf kapot aan het bezuinigen bent. Terwijl als we nu gaan investeren in wat uren, tijd, nieuwe producten en spullen voor de winkel, je de klant weer kunt gaan verassen. Er moet wel weer is wat lucht zijn; wat ruimt in geld en uren. Dan kunnen we met elkaar weer ademen. We hebben nu een grens bereikt. Laat de klant zien dat je er echt voor hem bent in plaats van dat we stiekem nog met de resultaten bezig zijn. Als het goed is zou de nieuwe visie en missie dat ook moeten gaan doen, maar daar ben ik benieuwd naar.

Int. 5: het nog makkelijker maken voor de klant.

Int. 6: Heel veel technische dingen die ons heel veel tijd zouden kunnen schelen, zoals de snelheid van de computers, of systemen aan elkaar koppelen (bijv. contracten). Het gemak zou moeten toenemen waardoor we meer tijd over hebben voor de klant.

Int. 7: dat zit op zoveel verschillende factoren en is zeer winkel specifiek, maar ik denk dat al het bovenstaande deze vraag wel beantwoord. Vernieuwing is goed maar niet te veel vernieuwing (drie verschillende koffie WORPEN in een half jaar), dus de veranderingen die we doen moeten elkaar niet te snel opvolgen.

Int. 8: dat vind ik lastig. Ik denk dat we toch meer per winkel moeten gaan kijken en niet het gemiddelde moeten nemen. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is, nu wordt je afgerekend op het gemiddelde. De ene winkel heeft andere dingen nodig, dan een andere winkel. Winkel specifiek moet er gekeken worden.

**Analyse:** Er zijn veel en verschillende antwoorden gegeven op de vraag wat er nog verbeterd zou moeten worden, om de organisatie te laten groeien. Enkele punten hiervan: meer een actieve rol naar de klant toe, minder verspilling (alle lagen in de organisatie), de Ee, meer ruimte in geld en uren, het nog makkelijker maken voor de klant, technische oplossingen voor processen die lang duren, niet te veel veranderingen die elkaar snel opvolgen en dat er winkel specifiek gekeken moet worden in plaats van gemiddeld.

Service 9+, wat houdt dat voor jou in?

Int. 1: dat je een klant kan verrassen. Wat meer die horeca ervaring opboren. Net wat extra’s doen, wat verrassender uit de hoek komen; daardoor de verbazing opwekken. Net een stapje harder.

Int. 5: De klant overtreffen en het maakt dan niet uit op welke manier. Niet alleen als zij een klacht hebben, maar ook als zij in de winkel lopen en aanwezig zijn. Je zou dan kunnen vragen of ze alles kunnen

Int. 6: net iets meer doen dan de verwachting. Heel constant vriendelijk zijn tegen de klant, dat de basis echt goed is (gegroet worden en vriendelijk personeel). Dan met een beetje meer interesse in de klant waardoor je het verschil kan maken en boven die verwachting van de klant komt. Praatje maken, waarin je erachter komt waar de klant behoefte aan heeft en dat dan doen. Maar allereerst constant zijn. ik denk dat we dat nog niet goed genoeg doen. We willen service 9+ maar het zou al goed zijn als we service 8+ halen. Je welkom voelen en een prettige sfeer.

Int. 7: op dit moment nog niet zo veel. Het is vooral medewerker 9+, dat is vooral voor mijn winkel. Na de overname, veel onrust in het personeel. Wat ik wel geloof is dat ik de medewerkers nodig heb om service 9+ naar een klant toe te vertalen. Daarvoor moet het personeel wel goed in hun vel zitten.

Int. 8: Ik zeg altijd, service 9+ is iets wat ik heel natuurlijk en normaal vind. Daarin ook meegenomen dat ik dat altijd gedaan, geleerd en gezien heb. Het is voor mij niet vreemd. Ik vind het fijn om klanten vrolijk weg te laten gaan. Ik ga niet moeilijk doen als ze terugkomen met iets. Ik vind het fijn dat ik het verschil kan maken of zij het hier fijn vinden ja of nee.

**Analyse:** Service 9+ houdt volgens de geïnterviewden in dat je een klant verrast, de verwachting overtreft, wat extra’s doet en dat de klant content de winkel verlaat.

## Bijlage 2 Uitwerking focusgroep

In bijlage 2 wordt de uitwerking van het focusgroep beschreven.

Wat houdt service 9+ voor jullie, wat houdt dat in?

Het hele proces op orde krijgen. Zorgen dat de vakken vol zijn op het moment dat ze vol moeten zijn. Dat is denk ik één van de grootste irritaties op VKK en bij VKA zijn het denk ik de kassa’s. ik denk dat klanten ook wel gek worden van de rijen, alleen in deze winkel weten klanten het denk ik wel.

Service 9+ was volgens mij voornamelijk gericht op de kassa. De medewerkers bij de kassa moest vragen ‘heeft u alles kunnen vinden’.

Begroeten, winkel netjes op orde, rekening houden met een klant, niks voor de schappen.

Ik denk dat service 9+ alles is wat voor een klant bijdraagt om blij naar buiten te gaan en daardoor weer terugkomt. En het maakt dan niet uit of het gaat om kloppende prijzen of een koekje krijgen als ze in een lange rij staan. Het centraal stellen van de klant.

Wat ik vind is dat wij (4 talenten kassa) er super veel energie in hebben gestoken en dat ze vanuit AH heel enthousiast waren en zeiden ga maar doen, neem je tijd. En dan kom je met en idee, maar je krijgt geen uren en het moet in je eigen tijd en het liefst moet het werken binnen 1,5. Ik begrijp het wel omdat AH een commercieel bedrijf is, maar aan de andere kant denk ik wel dat de AH de waarde van klantvriendelijkheid/service echt onderschat. Niet iedereen op de werkvloer weet wat de kracht is van alleen al recht in de ogen kijken en gedag zeggen. Want zulke kleine dingen zijn het. Het gaat altijd over geld. Geld is binnen AH super belangrijk en dat is ook waar de focus op ligt; uren besparen en je kan hierdoor dingen niet doen. Je moet zoveel in je vrije tijd doen, omdat het anders uren kost. En wat je zegt het kan niet binnen 1.5 week geregeld zijn, je moet daar een plan voor hebben. Ook denk ik dat het uitrollen binnen winkels, dat dat heel lastig is. Dat heb ik hier ook gemerkt, want er was niet een plan en er werd niet wekelijks geëvalueerd omdat daar geen uren voor waren en het schijnbaar niet zo belangrijk gevonden werd.

Ook denk ik dat als 0.01% reageert, heb je geen goede referentiekader. Dan kan je nog zo een goed je best doen, maar dan ga je geen 9+ halen. Het is gewoon raar, want dan ga je heel lief tegen en klant doen en dan vervolgens vragen of ze alsjeblieft het KTO willen invullen. Ook heel veel mensen weten niet dat dat onderzoek bestaat, ikzelf wist dit ook niet totdat iemand erover begon.

Ik denk dat je vooral je medewerkers nodig hebt, daar moet het inkomen. Als zij komen werken; drillen dat zij dat standaard in hun krijgen. Zij zijn 15/16, die kun je nog wel manipuleren. Het is wel handig om medewerkers klantgericht te trainen. Als je kijkt waarvoor je wordt aangenomen; om zo snel mogelijk te werken zodat wij vervolgens uren kunnen besparen en hierdoor weer goedkoper voor AH. Zonder dat je getraind wordt om klantgericht te zijn, of überhaupt getraind wordt om ergens beter in te worden behalve het sneller zijn.

Ik denk dat aandacht het belangrijkst is. Dat klanten voelen ze zien mij en ze vinden het leuk dat ik er ben. Je moet zorgen dat medewerkers het oprecht leuk vinden dat die klant er is. Dat moet je voor elkaar krijgen en ik denk niet dat je dat voor elkaar krijgt door er een extra ELM toetsje op te zetten; je moet vriendelijk lachen. Het zit denk ik ook in het sollicitatieproces, daar kan je streng in zijn.

Wat is jullie mening; praten we alleen maar over proces of wordt er ook gesproken over de klant?

Klanten voelen eigenlijk als verstoring van je proces. Iedereen zegt dit. Je targets liggen er om je vulnormen te halen en je uren. Iedere klant die tussendoor komt die je ook moet helpen, is irritant want uiteindelijk wordt je erop afgerekend dat je je proces niet haalt je hebt wel 30 klanten geholpen ik vind dit een beetje scheef. Je wordt beoordeeld op het behalen van het proces en niet op het behalen van een service 9+ moment.

Ook bij de kassa ben je je aan het focussen op de processen.

Stelling; als er een lange rij staat, scan je dan snel omdat je wilt dat de rij snel weggaat of scan je snel zodat de laatste klant snel geholpen wordt? de rij snel weggaat. Het is belangrijk om snel te zijn, maar je helpt iemand zo snel dat zij niet blij de winkel uitgaan.

Als we kijken naar waar we het met onze ASM/SM over hebben? Gaat het dan over processen of over de klant? Het zijn alleen maar cijfers. Heb je budget gehaald, wat is de omzet, als we het hebben over klanten dan gaat het over diegene die jatten.

Ik weet dat service 9+ er is en weet wat het ongeveer inhoudt. En ik probeer de ergernissen van klanten op te vangen door de processen goed uit te voeren. Het verwaterd ook wel service 9+, maar dat is met veel dingen die AH inbrengt. Het zou handig zijn voor de AH, dat zij de basis zo intens goed hebben want nu hebben ze een basis en willen ze iets nieuws en dat lukt weer niet en dan verwaterd het weer. Als je dit basis compleet strak hebt kan je iets nieuws proberen.

We hebben zoveel taken als TL en de meeste werken maar 10 uur per week. En in die 10 uur wil je zoveel mogelijk taken uitvoeren en dat ligt de prioriteit bij de basis en dat zijn de processen uitvoeren. En AH stimuleert dat, want je wordt beoordeeld op resultaten en niet op de klant. Want nergens staat de klant, dan werk je het zelf tegen. AH verwacht wel dat we goed zijn voor de klanten, maar het staat nergens dat je dat moet doen. Dat was ons onderscheid, maar daar hebben we geen geld meer voor. Nou dan geen onderscheid meer. Elk jaar moet je meer met minder.

Wat zou wel een manier kunnen zijn om dus informatie uit klanten te halen, waardoor we weten hoe we het doen?

Geld steken in een onderzoeksbureau. Die heeft een enorm basis aan respondenten die ze in kunnen zetten en die krijgen er soms geld voor. Nu hebben ze geen trigger om dat ding in te vullen, tenzij ze enorm boos zijn of enorm blij. Bij internet winkels zie je heel veel recensies en ik denk dat dat komt omdat daar iets tegenover staat. AH heeft bol.com overgenomen, als iemand snapt hoe dit werkt is het bol.com. Verloot cadeaubonnen bijvoorbeeld. Je moet mensen ook bekent mee laten worden, want medewerkers weten het niet eens laat staan klanten. Hoe wordt dat überhaupt gecommuniceerd. De enige keer dat we het ‘promoten’ is als de uitkomsten er weer aankomen.

Een andere manier; in de winkel mensen vragen. Of een focusgroep zoals hier.

Wat is volgens jullie betrouwbaarder; die 20 respondenten of 1 iemand waarbij jij vragen stelt (F2F). toch diegene die tegenover je zit, want dan is het echt een random persoon. Niet iemand die heel boos is of heel blij.

En de vragen die gesteld worden; bijvoorbeeld vers waardering. Dan krijg je bijvoorbeeld een 6 terug en wat kan je daarmee? Want wat is vers waardering? Ja, inderdaad wat wordt ermee bedoelt. Het voelt al super onpersoonlijk als je zoiets invult, want iedereen vult dit in. Ik ben gestopt met invullen bij alle administratie, ik heb daar dan geen zin in en het daar niet voor over. Het kost veel moeite. Ik vind gewoon niet dat klanten zich moeten administreren. Je hebt toch ook de SM met de tablet. Al zet je daar een paar vragen op, dan hebt je een één op één gesprek met de klant. Je hoeft toch ook niet zoveel vragen te stellen. Al doe je drie vragen; wat vind je positief/negatief, wat zou je verbeterd willen zien. Als je die vragen stelt haal je de belangrijkste punten er al uit. Het is ook belangrijk dat je een op vraag stelt dan komt er echt iets terug. Je kunt er alleen niet een grafiek van maken. Je krijgt bijvoorbeeld niet op het hoofdkantoor te horen dat iedereen zich ergert aan het klaphekje in onze winkel, want dat staat niet op de enquête. Dan zie je ook wat het belangrijkste voor jouw specifieke winkel is, waar klanten zich aan ergeren. Als je vervolgens met die punten wat wordt gedaan, dan kan ik mijn eigen winkel beginnen (HAHA). Als je daar wat gaat doen, dan worden we de beste AH van Nederland. Het is gewoon belangrijk om vragen te stellen waar je wat aan kunt veranderen, want je kan wel vragen of er voldoende parkeergelegenheid is maar het is hier niet haalbaar om een parkeerdek te bouwen. dat is het punt, want ons gemiddelde cijfer wordt daardoor ook lager terwijl wij daar niet iets aan kunnen veranderen. Daardoor ga je nooit een 9+ halen, want je vraagt de verkeerde dingen. Dat is de meest gemaakte fout, dat je de verkeerde vragen stelt. Ik heb ook een beetje het idee dat ze het doel in de enquête zelf missen, want het doel van een enquête is heel belangrijk. Is het doel 20 respondenten..

We moeten het winkel specifiek maken, want iedereen roept binnen AH; de gemiddelde winkel bestaat niet. Vervolgens krijg je een gemiddelde winkel enquête. Die cijfers moeten er ook uit, want wat is het verschil tussen een 6 en een 7. Wat maakt iets een 6 en wat een 7, dat is toch persoonlijk. Als je open vragen stelt, en ze geven feedback op een specifiek onderdeel dan kan je daar wat mee doen.

Wat vinden jullie van de concurrenten; wie is de grootste concurrent, waarom, wat doen zij goed, wat doen wij wat wij niet doen?

Ik denk dat Jumbo de grootste concurrent is. Het punt van de Jumbo is dat zij zeggen dat ze de beste zijn en beter zijn dan anderen. Daar kan ik persoonlijk niet zo goed tegen. Zij zitten constant te vergelijken. Het is natuurlijk wel hoge bomen vangen veel wind en AH is de grootste. We doen het ook zelf, want we zouden afgaan van de ‘koopjes’, maar er is toch een reclame waarin de goedkoopjes terug komen. En dan denk ik wat willen we nou; willen we de beste spullen, de beste service. We willen alles maar we doen niks. De Jumbo heeft een heel duidelijk doel en communiceert dat ook naar de klant. Ik mis wel persoonlijkheid in de Jumbo. Ze communiceren duidelijk naar de klant wat zij doen. En AH doet dit niet en ook niet naar de medewerkers. Je moet je missie wel weten over te brengen naar de klant en daar laat AH niks over los. AH wil op alles de beste zijn, maar daardoor zijn ze op alles net een stapje terug. Dat hoor je ook dagelijks op de vloer ‘doe maar één ding goed in plaats van drie dingen half werk’. Maar de grap is dat dat is wat ze zelf doen. Jumbo durft ook anders te zijn, zoals hun nieuwe bonusfolder met twee bonusproducten. In plaats van 100 aanbiedingen in een boekje. Dat is ook met hamsterweken bij ons, dan moet je de bonuskaartjes daarvan ophangen, dan heb je nog een stapel goedkoopjes, bonusaanbiedingen voor airmiles en ga zo maar door. Focus je gewoon op één ding. Vroeger had je drie weken hamsteren en even niks en nu heb je elke week iets. Die spaarzegels, klanten zijn daar ook klaar mee. Dat zeggen ze ook aan de kassa; wat nu weer..

Jumbo is goed omdat zij zich echt focussen op één ding. En AH wil alles, maar kunnen niet alles (niks) 100% waarmaken. Wat je wel ziet is dat de medewerkers bij Jumbo wel echt minder klantgericht zijn. dat doet de AH wel goed en daarmee kan je je wel onderscheiden. Dat hoor ik ook wel vaker om mij heen, dat AH klantvriendelijker is. Onze processen hebben ook wel een voordeel, omdat iedere winkel het hetzelfde doet. mensen moeten weten dat ze hier naartoe kunnen komen zonder dat wij moeilijk doen, als we het hebben over ruilen of vergoeden. Dat we mensen zijn en begrijpen dat er iets fout is. Het is wel belangrijk dat we dat in elke AH moeten doen, daar zou je de focus op moeten leggen. Uiteindelijk kijk je dan weer naar het hoofdkantoor, want die moeten het overbrengen naar alle winkels.

AH zou zich kunnen onderscheiden in de service. Daarbij topkwaliteit en garantie meegenomen.

In de rol al TL, hoe kan ervoor zorgen dat deze onderscheiding mogelijk gemaakt kan worden dat de medewerkers dit gaan doen?

Je moet het in je sollicitatie gaan bekijken of ze klantgericht zijn. je hebt de mogelijkheid dat je team uit alleen maar dat soort mensen bestaat. Daarna zorgen dat je ze goed traint. Je moet niet alleen zeggen dat ze het op een bepaalde manier moeten doen, maar ook hun zelf na laten denken waardoor ze meer betrokken worden.

Hoe zorg je dat wij al TL erover gaan nadenken? Ik denk dat wij vanuit onze leidinggevende erop geattendeerd moeten worden en aangestuurd. Het moet belangrijker worden, ook bij de SM/ASM. We hebben het nooit over de klant achter. Ik begrijp het wel want ook zij worden beoordeeld op de resultaten en niet op de klanten. het MT zit alleen op resultaat en dan kom je bij de TL en die moeten dan in een keer focussen op de klant, terwijl het hele proces ervoor over de getallen gaat. Dat vind ik raar, want dan zou of die lijn doorgetrokken moeten worden dat iedereen hetzelfde doet. en niet de een resultaat op cijfers en de ander op klanten. we worden niet beoordeeld dus gebeurt het niet. Maak het gewoon belangrijker. Hierin in ook weer uniformiteit belangrijk.

We moeten service belangrijker maken; vanaf hoofkantoor door naar SM door naar TL etc. je zou per winkel moeten weten wat wilt die klant. Dus als je specifiek vragen stelt, weet je dat ook beter.

AH loopt gewoon echt continue tegen communicatie aan. De plannen liggen er wel en ik geloof ook best dat daar over nagedacht is.

In de groep is niet iedereen bekent met de nieuwe strategie. We hadden vorige week een visieavond en dan krijg je toch een partij termen naar je hoofd gegooid. Kernwaarden, focuspunten, veranderstromen etc. het is te veel, ga het doen en doe één ding en doe dat goed. Ze zijn ook te los daarin, zo een visieavond zit ook niet iedereen bij. De manier hoe dat toen is overgebracht, geen enthousiasme etc. en als wij het niet weten, gaat de klant het niet weten want wij kunnen het niet overdragen aan de klant.

De klant komt nergens terug in de procesplaten, we praten heel veel over procesplaten, maar waar is de klant?

Je moet het verwerken in processen, daar zijn we goed in. Ze zeggen dat het uit jezelf moet komen, maar dat gaat niet gebeuren als het niet in een proces zit. Het moet ook in je zitten om te kunnen vullen en te kunnen scannen en dan moet dit toch ook in je kunnen zitten. De andere kant is dat je er ook niet op wordt gestimuleerd. Het MT heeft geen tijd om te kijken hoe wij het doen op de vloer, dus die weet ook niet waar ze ons op kunnen sturen. Laat staan die kennis weer kunnen overdragen naar ons personeel. Ja, de klant in de procesplaat met hoofdletters. Dat is het hele punt als AH klantgerichter wilt zijn, dan moeten ze het erin verwerken. Alles wat niet in de procesplaat staat is verstoren.

Er wordt verwacht dat we uit vrijwilligerswerk tot 9+ komen. En we zijn nog gek dat we dat gedaan hebben ook. Wij moeten ons bewijzen om hoger op te komen om zo een project uit te voeren, hoe belangrijk is dat dan. Je hebt daar uren voor nodig, als je het in procesplaat opneemt dan komen er uren beschikbaar. Dan kan je dit soort projecten opstellen en realiseren. Je kan geen huis bouwen zonder bakstenen.

Bijvoorbeeld ook met lichtjesavond dat we geen kraam mochten, want daar waren geen uren voor. En op de avond zelf vroegen zoveel klanten; waar is jullie kraam en dan moet je zeggen ja sorry daar hebben we geen uren voor want het gaat om de resultaten.

Je wordt gestuurd op productiviteit, wat ik wel snap. Maar aan de andere kant als je je loonsom haalt dan heb je het resultaat toch gehaald. Ik heb ook het idee dat er zo een grote kloof zit tussen de winkels en het hoofdkantoor. Die leven in totaal andere wereld dan wij. Het punt is ook dat ik het idee dat zij niet weten hoe het is om in een winkel te staan. Daar gaat het ook op mis. Ook met de nieuwe ideeën, die allemaal echt wel goed zijn. maar als het niet implementeerbaar is in een specifieke winkel, moet je het niet willen doen. Dan ben je nog meer uren kwijt met minder resultaat. Zelfs de medewerkers gaan zich richten op het geld, omdat we zo hameren op uren.

1. Parallellisatie: vergroten van het assortiment van een organisatie door het samenvoegen van een schakel in twee of meer bedrijfskolommen (Bos, 2016). [↑](#footnote-ref-1)
2. Breed assortiment: veel verschillende artikelgroepen (Nederlandse encyclopedie, 2016). [↑](#footnote-ref-2)
3. Ondiep assortiment: van één artikel weinig keus in merk, prijs, model en kleur (Nederlandse Encyclopedie, 2016) [↑](#footnote-ref-3)
4. Omzetsnelheid: aantal malen dat de gemiddelde voorraad per jaar wordt verkocht ( (Nederlandse Encyclopedie, 2016). [↑](#footnote-ref-4)
5. ASC-certificaat: vis uit verantwoorde kweek (the SEA & WE, 2014) [↑](#footnote-ref-5)
6. ELM: Een tool op het intranet van AH, waar toetsen worden aangeboden voor medewerkers om hun vakkennis uit te breiden. [↑](#footnote-ref-6)
7. Marktpartij: elk van de personen die deelnemen aan de handel (Nederlande Encyclopedie, 2016). [↑](#footnote-ref-7)
8. Serviceconcept: beschrijft het geheel van kenmerken van het zorg- en dienstverleningsproces die, in hun onderlinge samenhang, waarde voor de klant creëert (Paul Gemmel B. v., 2013). [↑](#footnote-ref-8)
9. Retail: is de verzamelnaam voor bedrijven die goederen en diensten direct aan consumenten verkopen (Bos, 2015). [↑](#footnote-ref-9)
10. ELM: Een tool op het intranet van AH, waar toetsen worden aangeboden voor medewerkers om hun vakkennis uit te breiden. [↑](#footnote-ref-10)
11. Serviceconcept: beschrijft het geheel van kenmerken van het zorg- en dienstverleningsproces die, in hun onderlinge samenhang, waarde voor de klant creëert (Paul Gemmel B. v., 2013). [↑](#footnote-ref-11)