

Klanttevredenheidsonderzoek ZAES

“Wanneer communiceren we met onze klant?”

Afstudeerscriptie

Kans 2

Auteur: Karlijn van Krimpen
Studentnummer: 1075066
Klas: Com4b | 2015/2016

Hogeschool Leiden
Opleiding communicatie

Gegevens afstudeerbedrijf: ZAES | The Next Level in Teamwear
De Scheysloot 40, 2201 GN Noordwijk

Bedrijfsbegeleider: Michael Breedt
Gegevens bedrijfsbegeleider: michael@zaes.nl | 06 33 31 63 34

Afstudeerbegeleider: Elianne Caljouw
Eerste lezer: Edi Cohen
Tweede lezer: Martien Schriemer

Datum: Leiden | 15 augustus 2016

(ZAES, 2015)

Voorwoord

Deze scriptie is het eindresultaat van mijn afstudeeropdracht bij de onderzochte organisatie, waar ik de afgelopen vier maanden onderzoek heb gedaan naar de klanttevredenheid en de verwachtingen en ervaringen van de huidige klanten van de organisatie. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de Hogeschool Leiden, voor de opleiding Communicatie. De afgelopen paar maanden hebben in het teken gestaan van nieuwe uitdagingen, zelfstandigheid en een sprong in het diepe. Ik heb veel geleerd over mijzelf en over mijn vakgebied. Samenvattend: een zware, maar leerzame periode.

De sportindustrie heeft mij altijd al geïnteresseerd. Vanaf jonge leeftijd ben ik met sporten bezig geweest en heb ik zoveel mogelijk verschillende takken van sport uitgetprobeerd. Altijd met een spannend randje en altijd een persoonlijke uitdaging. Gelukkig heb ik dan ook al aardig wat ervaring in de sportwereld en -retail kunnen opdoen, waarbij ik steeds meer van mijn studie communicatie gebruik kan maken. Ik kijk dan ook terug op een erg plezierige tijd bij mijn afstudeerbedrijf.

Vanzelfsprekend wil ik van deze mogelijkheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken, die ieder hun eigen bijdrage hebben geleverd aan mijn scriptie. Allereerst wil ik mijn opdrachtgever en stagebegeleider bedanken, voor de kans en ondersteuning die zij mij hebben gegeven. Ook de respondenten die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek bedank ik hierbij. Zonder jullie was dit niet mogelijk geweest. Daarnaast wil ik graag mijn afstudeerbegeleidster bedanken, voor haar kritische blik, zeer gewenste opbouwende kritiek, de fijne begeleiding en het vertrouwen dat zij mij heeft gegeven. Bedankt!

Ook wil ik graag mijn collega's bij het onderzochte bedrijf bedanken voor de fijne samenwerking. De informatie die zij mij gegeven hebben is van groot belang geweest voor mijn scriptie. Ook wil ik mijn vriendinnen bedanken, met wie ik altijd heb kunnen sparren over mijn onderzoek. Tot slot wil ik, in het bijzonder, mijn ouders en mijn vriend bedanken. Ook in stressvolle en moeilijke tijden hebben zij deze vier jaar altijd voor mij klaargestaan. Hun aanmoedigingen en lieve woorden hebben mij altijd steun gegeven.

Ik wens u veel plezier toe bij het lezen van mijn afstudeerscriptie.

Karlijn van Krimpen

Katwijk, 26 mei 2016

Samenvatting

De onderzochte organisatie is een leverancier van wiel- en schaatskleding. Sinds 2012 is het produceren van teamkleding de kernzaak. De opdrachtnemer loopt de afstudeerstage intern op het kantoor van de organisatie.

Opdrachtnemer Karlijn van Krimpen kreeg de opdracht om onderzoek te doen naar de klanttevredenheid van de organisatie, specifiek gericht op de tevredenheid over de communicatie van het bedrijf richting de klanten. Dit was nodig omdat huidige klanten negatieve feedback gaven op de communicatie van de organisatie (zie bijlage I). De organisatie wil daarom inzicht in de tevredenheid van de klanten ten opzichte van de communicatie en welke factoren de tevredenheid bij klanten beïnvloedt. De probleemstelling die voor dit onderzoek geformuleerd was, luidt:

“Hoe kan ZAES door middel van communicatie de verwachtingen van de klant over de functionele kwaliteit tijdens het aankoopproces managen*?”

*managen: ervoor zorgen dat de verwachtingen van de klant in lijn liggen met wat de organisatie kan waarmaken.

Een literatuurstudie leverde meerdere bruikbare theorieën en conceptuele modellen voor dit onderzoek op. Het model dat de basis vormde voor dit onderzoek is het ‘Total Perceived Service Quality model’ van Christian Grönroos, origineel ontwikkeld in 1984. Voor dit onderzoek is echter het vernieuwde en aangevulde model gebruikt uit 2007. De klanttevredenheid wordt in dit model bepaald aan de hand van de verwachtingen en ervaringen van de klanten. Op basis van Grönroos’ model zijn deelvragen en hypothesen opgesteld. Voorafgaand aan het werkelijke onderzoek is deskresearch uitgevoerd, om vooraf zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Hierna vond kwalitatief onderzoek plaats, aan de hand van diepte-interviews met de huidige klanten van de organisatie. Om in aanmerking te komen als respondent, moesten de klanten in het afgelopen jaar voor minimaal duizend euro hebben afgenomen, een vereniging of organisatie vertegenwoordigen en nog steeds klant zijn bij de onderzochte organisatie.

Op basis van de resultaten van het onderzoek kan er geconcludeerd worden dat de klanten over het algemeen tevreden zijn over de ervaren servicekwaliteit van ZAES. Deze kwam overeen met hun verwachtingen, of de verwachtingen werden overtroffen. Vooral over de producten zijn zij erg tevreden. Over de communicatie over leveringen zijn zij minder tevreden. De respondenten zijn van mening dat hier nog verbeterpunten in zijn. Ook is een betere opvolging van gemaakte afspraken een verbeterpunt. Daarnaast bleek uit het onderzoek dat de verwachtingen van de klant omtrent de levertijd niet altijd overeen komen met de ervaren kwaliteit van de levertijd. Het is dus belangrijk voor de organisatie om deze verwachtingen te managen, zodat ze in lijn liggen met wat de organisatie kan waarmaken. Uit het onderzoek bleek ook dat de klanten bepaalde afwegingen maken in hun eindoordeel over ZAES. Aan bepaalde eigenschappen of diensten hechten zij meer waarde. Zo vinden zij de kwaliteit van de producten belangrijker dan een snelle levering.

Aansluitend op deze conclusies beveelt de onderzoeker een aantal verbeterpunten aan, om de verwachtingen van de klanten te managen en de klanttevredenheid te optimaliseren. Ten eerste beveelt de onderzoeker een jaarlijkse prijslijst aan, die in januari naar de klanten wordt verstuurd. Hierin vinden zij de actuele prijzen en levertijden. Zij stemmen hun bestelmomenten hierop af. Daarnaast is dit een klantcontactmoment, waarbij de klant wordt herinnerd aan het bestaan van de organisatie. Ten tweede beveelt de onderzoeker een scherpere communicatie omtrent de huidige levertijden van een bestelling aan, door middel van direct communiceren wanneer een bestelling later geleverd wordt en het doen van een tussentijdse statusupdate van de bestelling. In de ogen van de respondenten is daar op dit moment te weinig sprake van. Als derde aanbeveling moet de organisatie een informatiebrochure aan het einde van het kennismakingsgesprek uitdelen. Deze informatiebrochure legt het productieproces op een begrijpelijke wijze uit en hierdoor krijgt de klant een beter inzicht in het productieproces. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat zij niet goed begrijpen waarom de productie acht weken duurt. Het managen van de verwachtingen omtrent de levertijd is extra belangrijk, om tot tevreden klanten te komen. Het zorgen voor een betere interne communicatie van gemaakte afspraken is de laatste aanbeveling uit dit onderzoek. Er is soms sprake van onvoldoende opvolging van gemaakte afspraken, waarbij het doel was de klant iets extra’s te bieden. Wat de meest effectieve manier is om intern de afspraken effectief te communiceren, dient nog verder onderzocht te worden.

Bij deze aanbevelingen heeft de onderzoeker een implementatieplan inclusief planning en kostenoverzicht gemaakt.

Inhoud

1. Inleiding	1
2. Situatieschets	3
2.1 SWOT-analyse	3
2.2 Klantanalyse	4
2.3 Concurrentieanalyse	5
3. Probleemformulering	6
3.1 Aanleiding	6
3.2 Probleemstelling	6
3.3 Doelstelling	6
3.4 Deelvragen	7
3.5 Doelgroep	7
3.6 Grenzen onderzoek	7
4. Theoretisch Kader	8
4.1.1 Customer Satisfaction, Noriaki Kano, 1984	8
4.1.2 Total Perceived Service Quality, Christian Grönroos, 2007	10
4.1.3 SERVQUAL, Parasuraman, Berry & Zeithalm, 1985	12
4.2 Conceptueel model	13
4.3 Kritische review	16
4.4 Hypothesen	17
5. Methodologie	20
5.1 Kwalitatief onderzoek	20
5.2 Deskresearch	21
5.3 Datacollectie	21
5.4 Operationalisatie	21
6. Resultaten	23
6.1 Deelvraag 1 - Wat zijn de verwachtingen van de klanten ten opzichte van de communicatie tijdens het aankoopproces?	23
6.2 Deelvraag 2 - Hoe beoordelen de huidige klanten de technische, functionele en relationele kwaliteit van ZAES?	25
6.3 Deelvraag 3 - Hoe verloopt het aankoopproces bij ZAES?	30
7. Conclusie	33
7.1 Hypothesen	33
7.2 Beantwoording probleemstelling	34
9. Implementatieplan	41
9.1 Planning implementatieplan	41
9.2 Kosten implementatieplan	42
10. Literatuurlijst	44
Bijlagen	47
Bijlage I - Negatieve en positieve feedback van klanten via Facebook	47
Bijlage II - CBS: Ruim 10 miljoen online shoppers	49
Bijlage III – Topic Guide	50
Bijlage IV - Analyseschema's	53
Bijlage V - Planning	70
Bijlage VI - Verbatims	71
Bijlage VII - Uitleg theoretische modellen	101
Bijlage VIII - Logboek	103

1. Inleiding

ZAES is distributeur van teamkleding op het gebied van wielrennen en schaatsen. Het bedrijf is in 2002 opgericht en richtte zich in het begin vooral op het organiseren van wiel- en schaatsevenementen. Door de jaren heen is het leveren van sportkleding een steeds groter deel uit gaan maken van de kernactiviteit. Sinds 2012 is het produceren van teamkleding op het gebied van wielrennen en schaatsen de core business.

Missie, visie en doelstelling

ZAES vindt het belangrijk dat klanten met een goed gevoel hun sportkleding kopen. Het luisteren naar de klant en advies hierover geven, wordt dan ook als vanzelfsprekend ervaren. Om dit te bereiken is de volgende missie opgesteld: "sporters van ieder niveau van hoogwaardige sportkleding voorzien." (ZAES, 2015a). Dit gaan zij doen door hoogwaardige sportkleding te produceren en continu op zoek te gaan naar vernieuwing. Dit blijkt uit de volgende visie die ZAES heeft opgesteld: "wij willen de meest begeerlijke teamkledingleverancier van de Benelux worden voor duursporters van ieder niveau. Dit gaan wij doen door hoogwaardige sportkleding te produceren, sportactiviteiten te initiëren en continu op zoek te gaan naar noviteiten en nieuwe afzetkanalen." (ZAES, 2015a). Met deze missie en visie wil ZAES over vijf jaar bij de top vijf leveranciers behoren van de wiel- en schaatsekledingmarkt voor teams.

Klanten

In de database van ZAES staan 600 klanten geregistreerd. Een klant bij ZAES bestelt meestal één tot twee maal per jaar kleding. Klanten van ZAES zijn voornamelijk verenigingen, bedrijven en vriendengroepen. Bij ZAES bestaan geen individuele klanten. Dit komt doordat ZAES gepersonaliseerde teamkleding levert, waarbij de minimale afname tien stuks is.

Producten

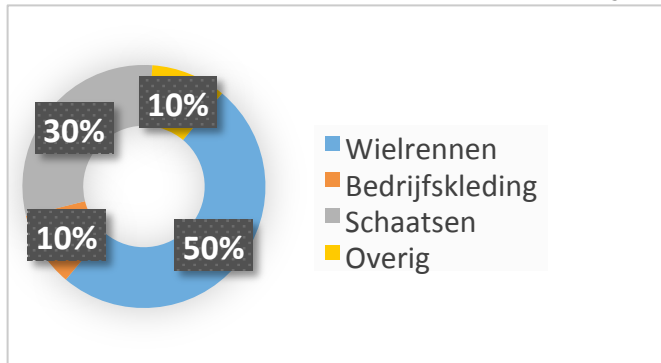
Custom-made sportkleding, op maat gemaakt en gepersonaliseerd per klant. Hierbij wordt vooral gericht op wielrennen en schaatsen. Als bijproducten worden ook hardloop-, triatlon- en roeikleding geproduceerd. Hier ligt echter niet de focus op. De kleding wordt ontworpen voor fietsgroepen, -clubs en -teams. De producten zijn dus niet op de individuele wielrenner of schaatser gericht.



Figuur 1 - Voorbeeld van ZAES producten (ZAES, 2015a)

Huidige verdeling van de klanten

Voor ZAES bestaat vijftig procent van de diensten uit het leveren van wielerkleding. Dertig procent van de diensten bestaat uit het leveren van schaatskleding. Dit zijn ook de twee markten waar ZAES zich voornamelijk op richt.



Figuur 2 - Huidige klantverdeling (Kral, 2013)

Groei

In de afgelopen jaren heeft ZAES een flinke groei doorgemaakt. In vier jaar tijd is de omzet verviervoudigd. Concreet betekent dit dat ZAES op dit moment een omzet heeft van 1,5 miljoen euro met een brutowinst van 30%. Het is de wens van ZAES om deze brutowinst te laten groeien naar 40% (Breedt, 2015). Dit willen zij doen door kosten te verlagen, werkprocessen efficiënter te maken en extra klanten aan te trekken.

Beschrijving probleem

Uit feedback van sommige klanten blijkt dat zij niet altijd tevreden zijn over de geleverde diensten van ZAES (zie bijlage I). Dit gaat dan met name over levering, communicatie of communicatie over de levering. Klanten zijn over het algemeen wel erg tevreden over de kwaliteit van de geleverde producten (zie bijlage I). Wanneer de klant niet tevreden is, dan bestaat het risico dat deze klant naar een andere leverancier overstapt. Dit draagt niet bij aan het behalen van de organisatiedoelstelling. Daarnaast kan een ontevreden klant het imago van ZAES negatief beïnvloeden. Om de klanten beter tot dienst te kunnen zijn, is het voor ZAES belangrijk om erachter te komen wat de verwachtingen zijn van de klanten ten opzichte van de communicatie tijdens het bestelproces. Dit onderzoek wordt gedaan om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de communicatie van ZAES, teneinde ZAES te adviseren over een passende strategie.

Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk begint met een situatieschets om een beeld te krijgen van de organisatie. Hoofdstuk 3 behandelt de probleemformulering. Dit is de basis waar het onderzoek op gebouwd wordt. De aanleiding van het probleem, de probleemstelling, deelvragen, doelgroepen en de grenzen van het onderzoek worden in dit hoofdstuk besproken. Het volgende hoofdstuk bespreekt de verschillende theorieën die van toepassing zijn binnen dit onderzoek. De onderzoeksmethoden worden besproken in hoofdstuk 5. Daarna volgen de resultaten, de conclusie en de aanbevelingen. Hierop volgt het implementatieplan en de literatuurlijst. De bijlagen sluiten dit document af.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de sterke en zwakke kanten van ZAES. Ook de kansen en bedreigingen worden in dit hoofdstuk toegelicht. Dit wordt gedaan door middel van een SWOT-analyse. Daarnaast geeft dit hoofdstuk een dieper inzicht in de interne en externe omgeving van ZAES.

2.1 SWOT-analyse

De SWOT-analyse laat de sterke en zwakke kanten van de organisatie zien. Daarnaast geeft de analyse inzicht in de kansen en bedreigingen voor de organisatie. De SWOT-analyse geeft een beeld over de markt waarin de organisatie opereert en hoe de organisatie daarop inspeelt.

Sterke punten

Uit onderzoek van Rens Kralt (2013) blijkt dat de klanten het persoonlijke contact binnen ZAES als zeer positief ervaren. Dit noemen zij een onderscheidende kwaliteit, die bij de concurrentie minder naar voren komt. Daarnaast gaven de respondenten in dit onderzoek aan de prijs-kwaliteitsverhouding goed te vinden. De webshopmodule is uniek en daardoor een sterk punt van ZAES. Verenigingen en bedrijven krijgen hun eigen webshop, waar leden of collega's zelf kunnen bestellen en betalen. Hierdoor krijgt de vereniging geen grote administratieve uitdagingen met bestelformulieren en maattabellen. De bestellingen worden verzameld en per persoon verpakt door ZAES. Zo hoeft de (personeels)vereniging enkel nog de tasjes uit te delen.

Zwakke punten

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat ZAES een lage naamsbekendheid heeft. ZAES bestaat als kledingleverancier momenteel twee jaar. In die tijd heeft ZAES in de wielerkledingmarkt een marktaandeel van 2% weten te bemachtigen (ZAES, 2015a). Het is één van de speerpunten van ZAES om de naamsbekendheid te vergroten en hierdoor een groter marktaandeel te verkrijgen. ZAES heeft te maken met onzekere levertijden en is afhankelijk van één leverancier. Dit zijn zwaktes die in de toekomst voor problemen kunnen zorgen. Bijvoorbeeld wanneer de leverancier zijn afspraken niet kan nakomen en er is niemand anders om op terug te vallen. Ook de levertijden laten weleens te wensen over. Uit het onderzoek van Kralt (2013) blijkt dat de klanten dit als een zwak punt ervaren. De levertijd, van gemiddeld acht weken, komt echter wel overeen met de concurrenten in de branche. Gemiddeld wordt er in deze branche een levertijd van zes tot tien weken opgegeven.

Kansen

De laatste jaren is het internetwinkelen enorm toegenomen. Met name in de reis- en kledingwereld is dit geëxplodeerd. In één jaar tijd is het internetwinkelen voor sportkleding met 4% toegenomen (zie bijlage II). Belangrijk is dus om hierop in te spelen. Dit doet ZAES dan ook. De unieke webshopmodule maakt het voor klanten mogelijk om online de kleding te bestellen, te betalen en thuisgestuurd te krijgen. Ook de groeiende wielermarkt zorgt voor kansen. Door deze mensen aan te trekken kan ZAES haar naamsbekendheid en marktaandeel vergroten.

Bedreigingen

De huidige economische situatie zorgt ervoor dat veel bedrijven bezuinigen op uitgaven. Het sponsoren van (bedrijfs-)sportkleding is één van de eerste posten die geschrapt wordt (Kralt, 2013). Dit kan op zijn beurt weer zorgen voor een daling van de omzet van ZAES, aangezien zij ook levert aan bedrijven. Ook het niet kunnen nakomen van afspraken is een bedreiging die grote impact kan hebben op de klanten. Het niet nakomen van afspraken betekent bijvoorbeeld het niet halen van leverdata. Dit heeft vaak te maken met problemen bij de leverancier. Door afhankelijk te zijn van slechts één leverancier plaatst ZAES zich in een kwetsbare positie, mocht deze leverancier zelf in de problemen komen met leveren.

Analyse

Uit de analyse is af te leiden dat persoonlijk contact één van de sterke kanten van ZAES is. Deze SWOT-analyse stamt uit 2013 en het onderzoek moet bewijzen of persoonlijk contact nog steeds één van de pluspunten is. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten wordt er gekeken of deze SWOT-analyse overeenkomt met de ervaringen en meningen van de respondenten over ZAES. Vervolgens wordt er gekeken naar wat er volgens de respondent beter kan.

2.2 Klantanalyse

De klanten van ZAES bestaan voornamelijk uit verenigingen, bedrijven, professionele schaats- en wielerteams en vriendengroepen. De grootste klanten zijn vooral zakelijke klanten, maar ook verenigingen en stichtingen zijn vertegenwoordigd in de top tien van klanten met de hoogste omzet voor ZAES in 2015 (Edelaar, 2015). Bij ZAES bestaan geen individuele klanten. Dit komt doordat ZAES gepersonaliseerde teamkleding levert, met een minimale afname van tien stuks (ZAES, 2016b).

Marketingdoelgroep

ZAES maakt onderscheid tussen vier verschillende marketingdoelgroepen (ZAES, 2015b). Verenigingen, bedrijven, fietsgroepen en evenementen. Elke marketingdoelgroep heeft specifieke personen waarop gericht wordt en verschillende communicatiekanalen die ingezet worden.

Verenigingen

Bij verenigingen zijn de penningmeester, de voorzitter en de kledingcommissie de belangrijkste personen. Een lage prijs en toch een hoge kwaliteit is voor een vereniging belangrijk. Daarnaast is het voor verenigingen prettig wanneer zij weinig werk hebben aan het bestellen van kleding (ZAES, 2015b). De kanalen die ZAES gebruikt om in contact te treden met verenigingen zijn: mond-tot-mondreclame, beurzen en via e-mail.

Bedrijven

Voor bedrijven zijn de directeur en de marketingmanager de belangrijkste personen. Bedrijven vinden een goed advies en goede kwaliteit kleding belangrijker dan een lage prijs. Ook de marketingmanager of directeur wil zo min mogelijk werk hebben aan het bestellen van kleding. ZAES probeert in contact te komen met bedrijven door middel van persoonlijk contact, via mond-tot-mondreclame van verenigingen en via sponsoring (ZAES, 2015b).

Fietsgroepen

Fietsgroepen zijn georganiseerde groepen van vrienden, kennissen of collega's, die zich niet bij een officiële vereniging hebben aangesloten. Een goed advies en een aantrekkelijke prijs-kwaliteitverhouding is voor deze groepen belangrijk (ZAES, 2015b). De fietsgroepen worden bereikt via sociale-mediakanalen en de website van de organisatie.

Evenementen

Voor evenementen is de projectmanager het aanspreekpunt. De projectmanager wil graag een ervaren contactpersoon en iemand die verstand heeft van de markt en de producten. Een lage prijs is belangrijker dan kwaliteit, want de kleding wordt vaak maar één keer gedragen (ZAES, 2015b). ZAES probeert projectmanagers te bereiken via mond-tot-mondreclame en via bestaande evenementen. Hier probeert ZAES meer naamsbekendheid te creëren door middel van het uitdelen van een brochure.

De marketingdoelgroepen die ZAES heeft geformuleerd, worden meegenomen in dit onderzoek. De onderzoeksdoelgroep, de respondentenverdeling en de eisen waaraan respondenten moeten voldoen worden ervan afgeleid.

2.3 Concurrentieanalyse

De doelstelling van ZAES is om over vijf jaar bij de top vijf van sportkledingleveranciers voor de wiel- en schaatswereld te behoren. De meest recente cijfers stammen uit 2009 en laten de volgende top vijf van leveranciers zien (ZAES, 2015a). ZAES heeft een marktaandeel van iets minder dan 2% en is dus nog een relatief kleine speler op de markt. Dit overzicht van marktaandelen stamt uit 2010. Concurrent Ultima Teamwear is in 2013 failliet verklaard (Scheurs, 2013). Het marktaandeel van Ultima is nu verdeeld over de overgebleven concurrenten van dat merk. Recentere overzichten met marktaandelen zijn slecht tot niet te vinden.

Tabel 1 - Marktaandelen teamkleding wielrennen 2009 (Van Leeuwen, 2010)

Merk	Marktaandeel
Bioracer	24,83%
Ultima Teamwear	15,17%
Vermarc	13,79%
AGU	13,10%
Lorini	5,52%

Uit dit overzicht blijkt dat ZAES het marktaandeel zal moeten verdubbelen, om in de buurt van de top vijf van sportkledingleveranciers te komen.

In het onderzoek van Kralt (2013) is de klanten gevraagd om ZAES te waarderen ten opzichte van de concurrenten. Hieruit blijkt dat design, prijs en pasvorm beter gewaardeerd worden dan bij de concurrent. De levertijd is echter een minpunt voor veel klanten. 29% van de klanten ervaart de levertijd bij ZAES als langer dan bij de concurrent. 37% ervaart de levertijd juist als beter dan bij de concurrent. De levertijd is het onderdeel dat het minst positief wordt beoordeeld.

Tabel 2 - ZÆS in relatie tot andere merken, wielrennen (Kralt, 2013)

ZÆS i.v.t. concurrentie	Veel beter	Beter	Gelijk	Minder	Veel minder
Pasvorm	11%	26%	38%	21%	3%
Kwaliteit	5%	33%	50%	8%	3%
Prijs	5%	38%	50%	7%	0%
Levertijd	12%	25%	35%	17%	12%
Design	15%	25%	55%	5%	0%

Concurrenten met het grootste marktaandeel

Op dit moment vormen de bedrijven Bioracer, Agu en Forte de grootste concurrenten op het gebied van teamkleding (ZAES, 2015a). Deze bedrijven opereren in dezelfde markt als ZAES en bieden hetzelfde product aan. Bioracer staat voor persoonlijke prestaties verbeteren door middel van biomechanica (Bioracer, 2016). Forte produceert zowel wiel- als schaatskleding en Forte richt zich, net als ZAES, op de gepersonaliseerde sportkleding voor verenigingen, teams, bedrijven, evenementen en vriendengroepen (Forte Sportswear, 2016). Agu heeft als doelstelling: "het fietsen leuker maken" (Agu, 2016). Alle drie de bedrijven hebben een groter marktaandeel dan ZAES.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk is de probleemformulering van het onderzoek uitgewerkt. Eerst wordt de aanleiding van het probleem uitgelegd, om vervolgens de centrale vraag van dit onderzoek toe te lichten. Vervolgens worden de deelvragen, de doelgroep, de grenzen van het onderzoek en de begrippen toegelicht.

3.1 Aanleiding

De aanleiding beschrijft de oorzaken van het probleem dat onderzocht wordt. Ook wordt uitgelegd waarom dit probleem relevant is voor de opdrachtgever.

Probleem

Uit feedback van verschillende klanten blijkt dat zij niet altijd tevreden zijn over de geleverde diensten van ZAES (zie figuur 3 en bijlage I). Dit gaat dan met name over levering, communicatie of communicatie over de levering. Wanneer de klant niet tevreden is, dan bestaat het risico dat deze klant naar een andere leverancier overstapt. Dit draagt niet bij aan het behalen van de organisatiedoelstelling. Daarnaast kan een ontevreden klant het imago van ZAES negatief beïnvloeden. ZAES wil klanten beter tot dienst zijn door inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de huidige klanten, ten opzichte van de communicatie van ZAES.



Figuur 3 – Facebook posts (ZAES, 2015)

3.2 Probleemstelling

Om de hierboven geschetste situatie te onderzoeken wordt een probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling is de rode draad binnen het onderzoek.

"Hoe kan ZAES door middel van communicatie de verwachtingen van de klant over de functionele kwaliteit tijdens het aankoopproces managen?"*

**managen: ervoor zorgen dat de verwachtingen van de klant in lijn liggen met wat de organisatie kan waarmaken.*

3.3 Doelstelling

Om een duidelijk beeld te krijgen van het doel van het onderzoek wordt een doelstelling geformuleerd.

"Inzicht krijgen in de verwachtingen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de communicatie van ZAES, teneinde ZAES te adviseren over een passende strategie."

ZAES wil meer inzicht krijgen in de volgende onderwerpen: gewenste communicatiemomenten, gewenste communicatiestijl, interesses, verwachtingen en ervaringen van de klanten.

3.4 Deelvragen

1. Wat zijn de verwachtingen van de klanten ten opzichte van de communicatie tijdens het aankoopproces?
2. Hoe beoordelen de huidige klanten de technische, functionele en relationele kwaliteit van ZAES?
3. Hoe verloopt het aankoopproces bij ZAES?

3.5 Doelgroep

De doelgroep waar dit onderzoek iets over zegt, zijn de contactpersonen van alle fietsgroepen, verenigingen, bedrijven en evenementen die momenteel klant zijn bij ZAES.

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep komt voort uit een lijst van alle klanten die in 2015 een aankoop hebben gedaan bij ZAES. Om in aanmerking te komen als respondent en dus bij de onderzoeksdoelgroep te horen, dient de aankoopwaarde in 2015 minimaal duizend euro te zijn. Deze klant hoeft geen terugkerende klant te zijn, de aankoop in 2015 mag ook de eerste aankoop zijn geweest. Wel moet de persoon een vereniging of organisatie vertegenwoordigen en nog steeds klant zijn om in aanmerking te komen als respondent.

3.6 Grenzen onderzoek

Het onderzoek kent een aantal grenzen. Ten eerste loopt de onderzoeksperiode van 8 februari t/m 27 mei 2016. Daarnaast stelt de onderzoeker enkel een adviesrapport op. De eventuele implementatie van dit advies dient na afloop van het onderzoek uitgevoerd te worden. Dit hoort niet bij het onderzoek. De fysieke eigenschappen van de pasvorm van de kleding en de levertijd van de producten van ZAES worden niet meegenomen in dit onderzoek, omdat er een communicatieadvies opgeleverd wordt en dit geen zaken zijn die de afdeling communicatie, door middel van communicatie kan oplossen. Wel wordt de communicatie over deze twee onderwerpen meegenomen in dit onderzoek. Dit zijn wel zaken waar de afdeling communicatie invloed op kan uitoefenen.

4. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk bespreekt de relevante theorieën voor dit onderzoek. Eerst worden de verschillende theorieën behandeld. Uit deze verschillende theorieën is vervolgens een conceptueel model gekozen. Deze theorie wordt uitgelegd en getoetst aan verschillende kritische reviews. Vervolgens zijn er drie hypothesen opgesteld en uitgewerkt, om het hoofdstuk af te sluiten met een uitleg van de terugkerende begrippen.

Dit hoofdstuk bevat de theorieën die het kader vormen binnen dit onderzoek. Er worden diverse theorieën behandeld die uiteindelijk leiden tot het gekozen conceptueel model. De daarbij behorende hypothesen staan in de derde paragraaf beschreven.

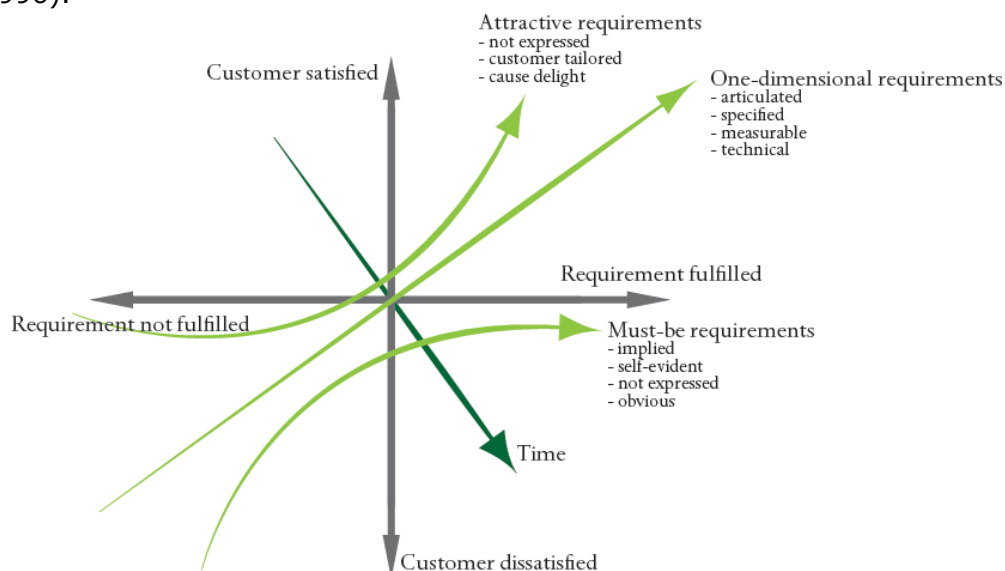
Theorieën

De theorieën die behandeld worden zijn het Total Perceived Service Quality-model uit 1984 van Grönroos, het Customer Satisfaction-model uit 1985 van professor Noriaki Kano en het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. uit 1985.

4.1.1 Customer Satisfaction, Noriaki Kano, 1984

Het model van Kano is goed bruikbaar bij onderzoeken naar de klanttevredenheid van een organisatie. Het model gaat over de verwachtingen van de consument over een bepaalde product of dienst. Eerst moet er gekeken worden naar wat de organisatie aanbiedt, om vervolgens te kijken naar wat de verwachting van de klant is over het aanbod. Vervolgens is het mogelijk om te bepalen in hoeverre het product of de dienst aangepast moet worden om de wensen en behoeften van de klant tegemoet te komen.

Het Kano-model gaat over de eigenschappen van producten of diensten die de klanten belangrijk vinden. Het model helpt dan ook om de behoeften van de klant in kaart te brengen. Het model werkt als een kruistabel. De horizontale lijn staat voor behoefte en de verticale lijn staat voor klanttevredenheid en in hoeverre deze is vervuld (Sauerwein et al, 1996).



Figuur 4 – Customer Satisfaction model (Sauerwein et al., 1996)

Tevredenheid volgens Kano

Het Kano-model maakt onderscheid tussen drie categorieën. Must-be-requirements, one-dimensional requirements en attractive requirements. De uitleg van deze categorieën is te vinden in bijlage VII. Volgens Kano wordt tevredenheid bereikt wanneer er aan de must-be requirements en aan de one-dimensional requirements is voldaan.

Belangrijk om in gedachte te houden is dat deze factoren beïnvloed worden door de tijd. Hoe meer tijd er verstrijkt, hoe meer de klanten bepaalde positieve eigenschappen van producten als vanzelfsprekend gaan zien. Deze eigenschap heeft op dat moment dus geen toegevoegde waarde meer. Een kritische noot is dat de waardering van deze eigenschappen persoonlijk is (Sauerwein et al, 1996). De ene persoon beschouwd een eigenschap als basis, terwijl een ander persoon dit ziet als een onverwachte eigenschap en hier extra positieve gevoelens bij krijgt. Tevredenheid wordt hierdoor een afweging tussen verschillende eigenschappen, waarbij de klant zelf bepaald welke eigenschappen voor hem belangrijker zijn.

Voordelen

Het indelen van de klantbehoeftes volgens het model van Kano heeft een aantal voordelen. Ten eerste worden de producteisen beter begrepen. De criteria die de grootste invloed hebben op de klanttevredenheid kunnen worden geïdentificeerd. Het is bijvoorbeeld niet erg nuttig te investeren in producteigenschappen die zich reeds op een bevredigend niveau bevinden. Daarnaast levert het model een waardevolle hulp in de productontwikkelingsfase. Bijvoorbeeld wanneer twee producteigenschappen gewenst zijn, maar dit technisch of financieel niet mogelijk is. De producteigenschap met de grootste invloed op de klanttevredenheid kan met dit model geïdentificeerd worden. Ook zorgt het ontdekken en vervullen van de 'attractive requirements' voor veel mogelijkheden voor differentiatie. Een product die enkel de één-dimensionale eigenschappen aanspreekt, wordt gezien als gemiddeld en is dus inwisselbaar (Hinterhuber et al., 1994). Volgens Griffin en Hauser (1993) is het een voordeel dat Kano's model gecombineerd kan worden met kwaliteitsimplementatie. Een voorwaarde hieraan is dat de behoeften van de klanten worden geïdentificeerd.

Meten

Bij het Kano-model hoort kwantitatief onderzoek (Sauerwein et al, 1996). Het Kanomodel is namelijk ook een enquête-instrument. Hiervoor moet de onderzoeker een lijst met eisen van de klant opstellen. De vragenlijst van Kano geeft twee vragen per eis. Een negatieve vraag die vaststelt hoe een klant zich voelt als de organisatie niet aan de eisen van de klant kan voldoen en een positieve vraag stelt vast hoe de klant zich voelt als de organisatie wel aan de eisen kan voldoen. Het is de bedoeling beide vragen te gebruiken om inconsistentie tegen te gaan.

Kritische review Kano-model

Het Kano-model is een veelgebruikt model bij marketingprofessionals en onderzoekers. Desondanks wordt er tot op heden nog veel onderzoek gedaan naar de 'juiste' methode om de verschillende kwaliteitselementen te identificeren. Hiervoor heeft de heer Kano zelf een questionnaire geïntroduceerd, maar in de loop van de tijd zijn daar veel methoden bijgekomen (Mikulić, 2006). De meest gebruikte manieren om Kano's kwaliteitselementen te beoordelen zijn de Penalty-reward-contrastanalyse van Brandt uit 1987 en het Importance grid van Vavra uit 1997 (Matzler & Sauerwein, 2002). Hieruit blijkt dat de meningen over de juiste methode per onderzoeker verschilt.

Negatieve kritiek

Chin-Chow Yang (2005) geeft in haar onderzoek aan dat het Kano-model geen rekening houdt met het belang van sommige 'kwaliteitsattributen'. Volgens haar geeft het Kano-model alleen inzicht in de tevredenheid die klanten hebben ten aanzien van een bepaald productattribuut, maar niet naar hoe belangrijk de klant een bepaalde producteigenschap vindt. Zij heeft daarom een verfijnd model gecreëerd, afgeleid van het Kano-model. Yang heeft het model uitgebreid naar acht categorieën. Daarnaast heeft ze de kwaliteitsattributen onderverdeeld naar twee categorieën: 'quality attributes with high importance' en 'quality attributes with low importance'. Zo is het attribuut 'must-be' onderverdeeld naar 'critical' en 'necessary'.

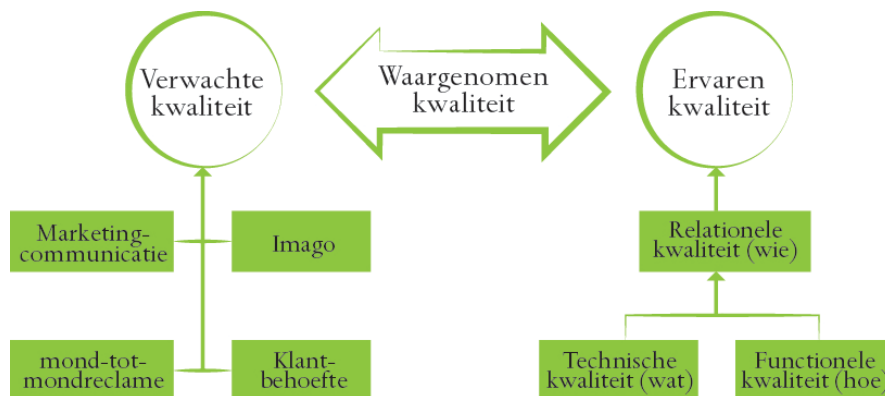
Yang (2005) geeft zelf al aan dat er nog een aantal technische oneffenheden in de toepassing van het model zitten. Zo dienen de begrippen klanttevredenheidsbarometer en competitieve index een betere definitie te krijgen. Daarnaast is het niet erg duidelijk hoe de klanttevredenheid van de concurrenten gemeten moet worden (Yang, 2005). Voordat deze theorie als aanvulling op het Kano-model toe te passen is, moet er eerst meer onderzoek gedaan worden om de zojuist genoemde punten te verduidelijken.

Toepassing van het Kano-model voor ZAES

Het Kano-model richt zich voornamelijk op producten en hoe deze dan in de markt gezet dienen te worden. Het model stelt de onderzoeker in staat om in kaart te brengen aan welke productaspecten een organisatie meer aandacht moet schenken om een hogere klanttevredenheid te behalen (Sauerwein et al., 1996). Daarnaast werkt het Kano-model met een vragenlijst en vraagt hierdoor om kwantitatief onderzoek (Sauerwein et al., 1990). Dit model is toepasbaar voor het onderzoek wanneer de communicatie als product met eigenschappen gezien wordt.

4.1.2 Total Perceived Service Quality, Christian Grönroos, 2007

Oorspronkelijk komt dit model uit 1984. Vanaf die tijd is het model veelvuldig gebruikt en aangevuld, om mee te gaan met de ontwikkelingen in de markt. Het model van Christian Grönroos gaat in op de verhouding tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit die de klanten hebben, ten aanzien van het product of de dienst. De waargenomen kwaliteit is het verschil tussen de verwachtingen die de klant had en de ervaringen die de klant na aankoop en gebruik van het product heeft (Grönroos, 2007). Met dit model is te bepalen waar de verwachtingen van de klanten wel en niet overeen komen met de ervaringen die zij hebben.



Figuur 7 - Total Perceived Service Quality model (Grönroos, 2007)

Het model van Grönroos wordt gebruikt als methode voor het vaststellen van gaten tussen de technische kwaliteit, de functionele kwaliteit, de ervaren kwaliteit en de verwachte kwaliteit. Een positieve waargenomen kwaliteit wordt verkregen wanneer de ervaren kwaliteit, die gebaseerd is op het imago van wat geleverd is en hoe dit geleverd is, overeenkomt met de verwachte kwaliteit. De verwachte kwaliteit wordt gevormd door verschillende factoren, waar de organisatie direct of indirect invloed op heeft (Grönroos, 1988).

Verwachte kwaliteit

De klant heeft een bepaalde verwachting voordat hij het product of de dienst aankoopt. De verwachte kwaliteit wordt gevormd door de beloftes die een organisatie maakt naar zijn klanten. Grönroos heeft zes factoren bepaald die verwachting creëren bij de klant. De factoren zijn: imago, marketingcommunicatie, mond-tot-mondreclame, pr, sales en de klantbehoefte (Grönroos, 1990). De organisatie heeft niet al deze factoren zelf in de hand. Mond-tot-mondreclame is bijvoorbeeld lastig te beïnvloeden door een organisatie, in tegenstelling tot marketingcommunicatie.

Ervaren kwaliteit

In zijn model geeft Grönroos aan dat ervaren kwaliteit ook tot stand komt door verschillende factoren, namelijk de technische kwaliteit, de functionele kwaliteit en de relationele kwaliteit (Grönroos, 2007). Met de technische kwaliteit wordt het 'wat' bedoeld. Dit is het fysieke product of de dienst die geleverd wordt. Functionele kwaliteit omvat het 'hoe'. Dit omvat de manier waarop het dienstverleningsproces verlopen is. Dit kan bijvoorbeeld zijn: de manier waarop het product is geleverd of de omgeving waarin de klant zich op dat moment bevindt. Relationele kwaliteit is de laatste factor die invloed heeft op de ervaren kwaliteit. De relationele kwaliteit fungeert als filter voor de technische en functionele kwaliteit en heeft een grote invloed op de uiteindelijke ervaren kwaliteit. Relationele kwaliteit is bijvoorbeeld de manier waarop de klant in de winkel is geholpen door een verkoper. Heeft de klant een negatieve ervaring met een verkoper, dan zal deze klant minder positief zijn over het product. Andersom is ook mogelijk. Als de klant juist een positieve ervaring heeft met de verkoper, dan is hij over het algemeen positiever over het uiteindelijke product (Grönroos, 2007). Deze drie factoren vormen samen de ervaren servicekwaliteit waarop de klant, samen met de verwachtingen die hij voorafgaand aan de aankoop had, zijn tevredenheid baseert.

Gebruik model

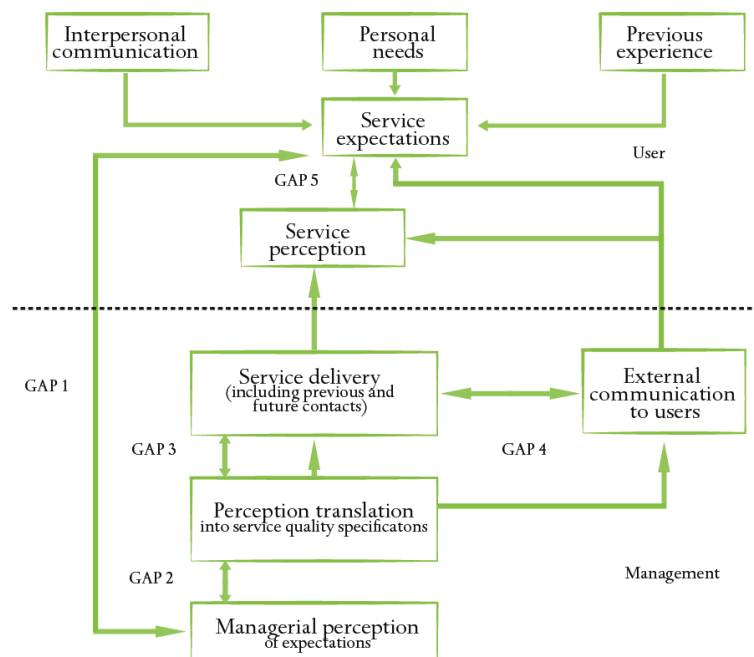
Grönroos heeft zes regels van service opgesteld die worden geoperationaliseerd en afgestemd op de dienst, om tot een positieve klanttevredenheid te komen. Ten eerste moet de waargenomen kwaliteit en service van de dienst winst maken. Ten tweede moet de besluitmaking worden gedecentraliseerd en zo dicht mogelijk naar de klantcontacten van de organisatie worden gebracht. Ook het bevorderen van de kwaliteit van de klantervaring moet meer aandacht krijgen en moet beloond worden. Als laatste en zesde regel moet klanttevredenheid met servicekwaliteit gebruikt worden bij het meten van prestaties.

Toepasbaarheid model voor onderzoek ZAES

Het model van Grönroos (2007) is een uitgebreid model om klanttevredenheid te meten en geeft een volledig beeld van de klanttevredenheid. Dat komt doordat de technische, functionele en de relationele aspecten van de organisatie in kaart worden gebracht (Kang & James, 2004). Ook stelt Grönroos dat service het belangrijkste aspect is van het gehele aankoopproces. Hij geeft daarvoor vijf componenten die bijdragen aan de totale servicebeleving: voor fabricage, tijdens fabricage, tijdens verkoop, tijdens de consumptie en na de consumptie (Grönroos, 2007). Het gehele aankoopproces is precies wat er in dit onderzoek wordt onderzocht. Voor het onderzoek van ZAES is dit model daarom geschikt. De theorie benadrukt het belang voor organisaties om te weten wat de consument belangrijk vindt en hoe hun verwachtingen tot stand komen.

4.1.3 SERVQUAL, Parasuraman, Berry & Zeithalm, 1985

De bovenstaande drie Amerikaanse auteurs borduurden voort op de ideeën van Grönroos. Zij kwamen in 1985 met het SERVQUAL-model. Al in 1988 publiceerden ze een aangepaste versie van het model. Net als Grönroos zijn Parasuraman, Berry en Zeithalm van mening dat servicekwaliteit het resultaat is van de mate waarin de verwachte kwaliteit overeenkomt met de daadwerkelijke ervaren kwaliteit. De auteurs stellen dat tevredenheid een beslissing of oordeel is, die gemaakt wordt na een ervaring. De auteurs menen servicekwaliteit te kunnen meten en beoordelen door de kwaliteitspercepties van mensen te onderzoeken. Zij zijn dan ook de eersten die hier een maatstaf voor ontwikkelden. Het meten van de kwaliteitspercepties gebeurt door klanten vragen te stellen over vijf dimensies van servicekwaliteit, namelijk de betrouwbaarheid, de zekerheid, de tastbaarheden, het inlevingsvermogen en het vermogen om te reageren (Parasuraman et al., 1985). Hieronder is schematisch de werking van de vijf dimensies te zien.



Figuur 6 – SERVQUAL model (Parasuraman et al., 1988)

Tevredenheid volgens Parasuraman et al.

Net als bij het model van Grönroos ontstaat de ideale situatie wanneer de waargenomen servicekwaliteit overeenkomt met de verwachte servicekwaliteit. Wanneer dit het geval is, dan is er sprake van een tevreden klant. Als de waargenomen servicekwaliteit bij klanten minder is dan de verwachte servicekwaliteit, dan is er sprake van 'gaps' in het dienstverleningsproces en van een ontevreden klant. Parasuraman et al. (1985) maken onderscheid tussen vijf verschillende 'gaps', namelijk dat het beleid van het management niet is gericht op de klant, dat het managementteam een verkeerde vertaalslag maakt van het kwaliteitsbeleid naar regels, de medewerkers maken een verkeerde vertaalslag van de regels naar de werkzaamheden, de belofte die met externe communicatie gemaakt wordt, komt niet overeen met de servicekwaliteit die zij beleven.

Door het SERVQUAL-model in te zetten, is het mogelijk voor organisaties om de 'gaps' binnen het eigen dienstverleningsproces te meten. Vervolgens kunnen zij hier adequaat naar handelen. Volgens Parasuraman, Zeithalm en Berry (1988) leidt een betere waargenomen servicekwaliteit tot een hogere klanttevredenheid.

Het verschil met Total Perceived Service Quality van Christian Grönroos

Met de uitleg op de vorige pagina lijkt dit model erg op het eerder genoemde Total Perceived Service Quality-model van Grönroos. Toch zijn er wel verschillen. Het SERVQUAL-model richt zich alleen op de functionele aspecten van een dienst. Dus hoe een organisatie deze dienst oplevert. Dit is waar het model zich onderscheidt van Grönroos, die stelt dat de ervaren kwaliteit wordt bepaald door zowel de technische als de functionele kwaliteit van een dienst (Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1988).

Bruikbaarheid voor onderzoek ZAES

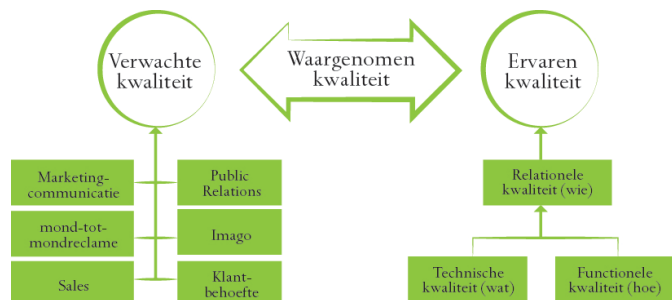
Dit model is bruikbaar om te onderzoeken hoe de communicatie tijdens het aankoopproces wordt beoordeeld door de huidige klanten en om erachter te komen waar verbeteringen in de communicatie kunnen worden aangebracht.

Het model van Parasuraman, Berry & Zeithalm (1985) gaat alleen in op de functionele aspecten van de geleverde dienst. Dit is het 'hoe' van de geleverde dienst. Dit omvat de manier waarop het dienstverleningsproces is verlopen. Bijvoorbeeld de manier waarop het product is geleverd. Dit kan een eenzijdig beeld opleveren van de klanttevredenheid. De technische kwaliteit is ook belangrijk voor de uiteindelijke beeldvorming van de consument (Kang en James, 2004). Die technische kwaliteit wordt in deze theorie geheel achterwege gelaten.

Daarnaast wordt ook de relationele kwaliteit weggelaten in het model van Parasuraman et al. De relationele kwaliteit heeft invloed op de uiteindelijke kwaliteitservaring van de klant. Omdat persoonlijk contact een onderdeel is van het aankoopproces, is het belangrijk om dit aspect wel mee te nemen in het onderzoek.

4.2 Conceptueel model

Uit de geanalyseerde theorieën is een conceptueel model gekozen. Van de onderzochte modellen is het model van Grönroos het beste toepasbaar op dit onderzoek. Het Total Perceived Service Quality-model van Christian Grönroos (2007) zal de basis vormen voor dit onderzoek. In 2007 heeft Grönroos een vernieuwde versie van zijn model gepubliceerd. Hierin worden ook sales en public relations meegenomen.



Figuur 8 - Total Perceived Service Quality (Grönroos, 2007)

De theorie van Noriaki Kano (1984) is geschikt voor een kwantitatief onderzoek (Sauerwein et al., 1990). Zoals eerder beschreven vraagt dit onderzoek om meer diepgang. Een enquête met een vragenlijst is hiervoor niet voldoende.

Hoewel het SERVQUAL-model goede kansen maakte, gaat het model van Grönroos beter in op de verschillende factoren die voor tevredenheid zorgen (Kang & James, 2004). Relationele kwaliteit is een belangrijke factor in het aankoopproces van ZAES. Klanten hebben altijd eerst een gesprek met een verkoper, alvorens zij overgaan tot een daadwerkelijke bestelling. Het contact dat zij hier hebben, heeft invloed op hun uiteindelijke ervaren kwaliteit. In het model van Parasuraman et al. (1986) wordt de relationele kwaliteit niet meegenomen. Het model is nèt te kaal. Het kan daardoor een eenzijdig beeld geven van de klanttevredenheid. Daarom verdient het Total Perceived Service Quality-model van Grönroos de voorkeur.

Servicekwaliteit

De tevredenheid van de klanten wordt gemeten door te kijken in hoeverre de verwachte servicekwaliteit afwijkt van de ervaren servicekwaliteit. Dit samen vormt de waargenomen kwaliteit. De waarde van de service ontstaat pas wanneer de klant het gehele aankooptraject heeft doorlopen. De producten zijn dus al in zijn bezit. Pas dan weet de klant hoe hij de service heeft ervaren en of deze ervaringen overeenkomen met wat de klant vooraf had verwacht (Grönroos, 2007). Grönroos benadrukt dat alleen de klanten de gewenste servicekwaliteit kunnen definiëren en bepalen. De organisatie moet hier vervolgens op inspelen.

Verwachte servicekwaliteit

De verwachte servicekwaliteit wordt gevormd door verschillende aspecten. In 2007 heeft Grönroos deze aspecten gebundeld naar zes factoren. Een van die factoren is de marketingactiviteiten die het bedrijf uitvoert. Dit zijn bijvoorbeeld advertenties of stuntprijzen. Die maken een belofte naar de klant. Deze beloftes beïnvloeden vervolgens de verwachtingen van de klanten. Ook mond-tot-mondreclame van bekenden kan de verwachtingen van de klant beïnvloeden. Daarnaast kan persoonlijk contact met de klant grote invloed hebben op de verwachtingen die de klant creëert, net zoals pr-activiteiten die de organisatie uitvoert. Als laatste kunnen het imago en de klantbehoeften invloed hebben op de verwachte kwaliteit. Imago is volgens Grönroos verbonden met de voorkennis van de klant over het merk (Grönroos, 2007). Omdat ZAES pas na de start van dit onderzoek is begonnen met energie steken in public relations, wordt dit onderdeel niet meegenomen in dit onderzoek. De klantbehoeften komen tot stand nadat de klant bepaalde afwegingen heeft gemaakt voor zichzelf. Hierin bepaalt hij welke onderdelen van de service hij het belangrijkste vindt (Grönroos, 2007). Bijvoorbeeld dat de kwaliteit van de kleding belangrijker is dan de levertijd. Wordt de kleding heel snel geleverd met een ondermaatse kwaliteit, dan zal de klant meer ontevreden zijn dan wanneer de levering lang op zich laat wachten, maar de kwaliteit van de kleding goed is.

Functionele- en relationele kwaliteit

Dit onderzoek legt zich toe op de communicatie tijdens het aankoopproces. Om de kwaliteit van deze communicatie te meten zijn vooral de functionele kwaliteit en relationele kwaliteit belangrijk. Deze gaan namelijk over de manier waarop het dienstverleningsproces is verlopen en hoe de klant over het algemeen geholpen is. Communicatie is voor deze twee aspecten erg belangrijk. De functionele kwaliteit gaat in op de manier van communiceren en communicatiemomenten met de klant. De relationele kwaliteit heeft hier ook mee te maken, maar gaat meer in op persoonlijk contact (Grönroos, 2007). Aan de technische kwaliteit van de producten wordt in dit onderzoek kort aandacht gegeven. Het heeft wel invloed op de algehele klanttevredenheid, maar staat los van de communicatie tijdens het aankoopproces en het communicatieadvies dat uit het onderzoek naar voren komt.

Waargenomen servicekwaliteit

Wanneer de verwachte servicekwaliteit tegen de ervaren servicekwaliteit wordt afgezet, dan krijgt men de 'perceived service quality', ook wel de waargenomen servicekwaliteit genoemd. Hierbij worden de verwachtingen van de respondenten vergeleken met zijn ervaringen. Een bedrijf moet zijn waargenomen servicekwaliteit beheren en dat betekent dat het bedrijf de verwachte en ervaren servicekwaliteit overeen moet laten komen. Dan wordt klanttevredenheid bereikt (Grönroos, 1984). In 2007 heeft Grönroos zeven criteria opgesteld, die volgens hem cruciaal zijn om een goede 'perceived service quality' te bereiken.

Professionalism & Skills

"Customers realize that the service provider, its employees, operational systems, and physical resources have the knowledge and skills required to solve their problems in a professional way." (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald: klanten beseffen dat de dienstverlener alle benodigde kennis en middelen bezit om het probleem professioneel op te lossen. Dit criterium is gerelateerd aan de technische kwaliteit.

Attitudes & Behaviour

"Customers feel that the service employees are concerned about them and interested in solving their problems in a friendly and spontaneous way." (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald: klanten zijn van mening dat de medewerkers betrokken zijn met hen en op een vriendelijke en spontane manier hun problemen willen oplossen. Dit criterium is gerelateerd aan de functionele kwaliteit.

Accessibility & Flexibility

"Customers feel that the service provider, its location, operating hours, employees, and operational systems are designed and operate so that it is easy to get access to the service and are prepared to adjust to the demands and wishes of the customer in a flexible way." (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald: klanten zijn van mening dat de dienstverlener zo is ingesteld dat het makkelijk is om toegang te krijgen tot de dienst en dat de dienstverlener flexibel is, zodat ze alle wensen van de klant tegemoet kan komen. Dit criterium is gerelateerd aan de functionele kwaliteit.

Reliability & Trustworthiness

"Customers know that whatever takes place or has been agreed upon, they can rely on the service and provider, its employees and systems, to keep promises and perform with the best interest of the customers at heart." (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald: klanten weten dat ze erop kunnen vertrouwen dat de dienstverlener zijn beloftes nakomt en het belang van de klant voorop stelt. Dit criterium is gerelateerd aan de functionele kwaliteit.

Service Recovery

"Customers realize that whenever something goes wrong or something unpredictable happens the service provider will immediately and actively take action to keep them in control of the situation and find a new, acceptable solution." (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald: klanten beseffen dat als er iets fout gaat of iets onverwachts gebeurt, de dienstverlener onmiddellijk actie zal ondernemen om de situatie onder controle te krijgen en een nieuwe, acceptabele oplossing zal vinden. Dit criterium is gerelateerd aan de functionele kwaliteit.

Servicescape

"Customers feel that the physical surrounding and other aspects of the environment of the service encounter support a positive experience of the service process." (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald: klanten zijn van mening dat de fysieke omgeving en andere aspecten van de omgeving tijdens de dienst bijdragen aan een positieve ervaring met het dienstproces. Dit criterium is gerelateerd aan de functionele kwaliteit.

Reputation & Credibility

"Customers believe that the service providers business can be trusted and gives adequate value for money, and that it stands for good performance and values which can be shared by customers and the service provider." (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald: klanten geloven dat de dienstverlener betrouwbaar is, een goede prijs-kwaliteit verhouding hanteert, staat voor goede prestaties en gedeelde kernwaarden heeft. Dit criterium is gerelateerd aan de relationele kwaliteit.

Vier van de zeven criteria hebben betrekking op de functionele kwaliteit (Grönroos, 2007). Hieruit blijkt dat Grönroos de functionele kwaliteit erg belangrijk vindt.

Voor organisaties is het belangrijk om de waargenomen servicekwaliteit te beheren. Dat houdt in dat de organisatie ervoor moet zorgen dat de verwachte kwaliteit en de daadwerkelijk ervaren kwaliteit overeenkomt. Op deze manier wordt klanttevredenheid bereikt. Om het gat tussen de verwachte en ervaren servicekwaliteit zo klein mogelijk te maken, zijn er twee aspecten van belang. Als eerste moeten de beloftes die de organisatie maakt via marketingcommunicatie, realistisch zijn in vergelijking met de dienst of het product dat de klant uiteindelijk waarneemt. Daarnaast moeten managers begrijpen dat functionele en technische kwaliteit worden beïnvloed en hoe de kwaliteitsdimensies door klanten worden waargenomen (Grönroos, 1984). Alleen dan is het mogelijk om de waargenomen servicekwaliteit te beheren.

4.3 Kritische review

Sinds 1970 is de waargenomen servicekwaliteit een onderwerp dat steeds belangrijker wordt in de wereld van klanttevredenheidsonderzoeken. In eerste instantie werd het servicekwaliteit-model gebruikt door managers en onderzoekers om erachter te komen wat er omgaat in de hoofden van klanten. Het Total Perceived Service Quality-model van Christian Grönroos is afkomstig uit 1984 en tot op heden is er nog niemand geweest die het model onderuit weet te halen. Binnen de dienstenmarketing is het model een heus begrip geworden. Het meeste commentaar op Grönroos' model is positief. Toch hebben sommige onderzoekers opbouwende kritiek of aandachtspunten voor wanneer het model in gebruik genomen wordt.

Onderzoekers Seth en Deshmunkh hebben negentien verschillende theorieën, die te maken hebben met servicekwaliteit, vergeleken en beoordeeld. Zij zijn van mening dat de theorie van Grönroos een nadeel bevat. Er wordt nergens uitgelegd hoe de technische en functionele kwaliteit gemeten wordt (Seth en Deshmunkh, 2004). Hierdoor kan elke onderzoeker zijn eigen invulling geven aan de beoordeling van de technische en functionele kwaliteit.

Ook de onderzoekers Kang en James hebben onderzoek gedaan naar het model van Grönroos. Zij stellen dat de verwachte kwaliteit van een service opgedeeld moet worden in drie componenten: technisch, functioneel en relationeel, zoals Grönroos heeft gedaan in zijn model. Het SERVQUAL-model daarentegen houdt alleen rekening met de functionele kwaliteit. De onderzoekers geven daarom de voorkeur aan het Total Perceived Service Quality-model van Grönroos. Ook Kang en James gaven aan dat het meten van de technische kwaliteit erg lastig zal zijn in bepaalde branches, zoals de onderzoekers Seth en Deshmunkh ook al aangaven. Ook geven zij aan dat er een verschil is tussen de impact die functionele en technische kwaliteit hebben op relationele en algehele kwaliteit. In hun eigen onderzoek blijkt dat de functionele kwaliteit een grotere impact heeft dan de technische kwaliteit (Kang en James, 2004). Uit het onderzoek moet blijken welke kwaliteit bij de organisatie de grootste impact heeft op de relationele kwaliteit.

Ook geven Kang en James aan dat bij een vertaalslag van de originele Engelse taal, naar een andere taal, er goed opgelet dient te worden. De kans bestaat dat tijdens het vertalen, sommige stellingen per ongeluk veranderd kunnen worden. Zo wordt er uiteindelijk iets anders onderzocht dan in eerste instantie de bedoeling is.

Volgens Rust en Olivier (1994) moet er nog één aspect toegevoegd worden aan het model, namelijk de fysieke locatie van de geleverde service. Hiermee bedoelen zij het 'waar' (Rust en Olivier, 1994). Volgens Grönroos (2007) valt het 'waar' onder het 'hoe' en heeft daarmee dus geen eigen dimensie nodig. Die redenering wordt dan ook aangehouden in dit onderzoek. De fysieke plaats waar de dienst wordt aangeboden valt onder het 'hoe'. De locatie is immers een onderdeel van de manier waarop een dienst aangeboden kan worden (Grönroos, 2007). Deze omschrijving van Grönroos wordt gebruikt in dit onderzoek, omdat de klant niet per se in contact komt met de locatie van ZAES. Producten worden via de post verstuurd en persoonlijk contact kan ook op de locatie van de klant plaatsvinden.

Brogowicz, Delene en Lyth (1990) beoordelen de theorie van Grönroos erg positief. Zij leggen de focus op interactie tussen de serviceverlener en de klant en onderscheiden daarbij relationele, technische en functionele kwaliteit. Toch vinden zij het model nog niet compleet. Daarom hebben Brogowicz, Delene en Lyth op basis van het model van Grönroos een aantal andere modellen ontwikkeld. In deze modellen wordt de Europese benadering gecombineerd met de Amerikaanse. Het verschil tussen de 'nieuwe' en de 'oude' aanpak, is dat de 'perceived service' volgens Brogowicz et al. wordt beïnvloed door traditionele marketingactiviteiten, het bedrijfsimago en externe invloeden. Hetzelfde geldt voor de 'expected service'. Ook wordt in het nieuwe model van Brogowicz et al. duidelijk dat het voor organisaties belangrijk is om een missie en marketingstrategie te bepalen en dit ook in stand te houden. Ook moet een dienst eerst de specificaties van die dienst duidelijk maken, alvorens de dienst aan te bieden.

Ondanks de bovenstaande kritiek is er in dit onderzoek toch gekozen om het model van Grönroos (2007) te hanteren. De negatieve kritiek weegt minder zwaar dan de positieve. Het model van Grönroos is nog steeds het meest gebruikte model om het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit inzichtelijk te maken (Seth & Desmunkh, 2005). Daarnaast geeft dit model een compleet beeld van de klanttevredenheid (Kang & James, 2004).

4.4 Hypothesen

Deze paragraaf behandelt de hypothesen van dit klanttevredenheidsonderzoek. De hypothesen zijn opgesteld aan de hand van de Total Perceived Service Quality-theorie van Grönroos (2007).

Hypothese 1

Als de verwachte servicekwaliteit overeenkomt met de daadwerkelijk ervaren servicekwaliteit, dan zal de tevredenheid van de klant toenemen.

Het imago van het bedrijf is deels ontstaan door de marketing, maar ook door de ervaringen van anderen. Wanneer anderen de producten en service ervaren op een manier die overeenkomt met het imago van het bedrijf, dan zal de tevredenheid toenemen. Wanneer de ervaringen van de gebruikers anders zijn dan wat het imago weergeeft, dan zijn de gebruikers eerder ontevreden. Het imago is de belofte die het merk maakt en die de gebruiker voor zichzelf heeft gevormd (Grönroos, 2007, p. 340).

Uit het onderzoek moet blijken of de verwachte servicekwaliteit overeenkomt met de daadwerkelijk ervaren servicekwaliteit. Wanneer dit niet het geval is, is het risico op ontevreden klanten groter dan wanneer de verwachte servicekwaliteit overeenkomt met de ervaren servicekwaliteit. Wanneer deze hypothese niet kan worden aangenomen, dienen er stappen te worden ondernomen om de verwachte servicekwaliteit te laten overeenkomen met de ervaren servicekwaliteit.

Hypothese 2

Als de ervaren functionele kwaliteit hoger is dan de verwachte functionele kwaliteit, dan is het managen* van deze verwachtingen een effectievere marketingtool dan traditionele marketingactiviteiten.**

Grönroos stelt, dat positieve koper-verkoper interactie een hoge functionele kwaliteit creëert. Deze interactie, mits goed uitgevoerd en ook zo beoordeeld door de klant, is een krachtige marketingtool. Zelfs krachtiger dan traditionele marketingactiviteiten. Het is immers de relatie die met de klant opgebouwd wordt die ervoor zorgt dat de klant herhaaldelijk aankopen doet (Grönroos, 2007, p. 24). Ook kan een goede koper-verkoper interactie zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame bij potentiële nieuwe klanten.

**ervoor zorgen dat de functionele kwaliteit de verwachte kwaliteit overstijgt.*

***heeft een hoger rendement in het verkrijgen van een positief imago.*

Uit het onderzoek moet blijken of bij het onderzochte bedrijf de ervaren functionele kwaliteit hoger ligt dan de verwachte functionele kwaliteit. Wanneer blijkt dat de ervaren functionele kwaliteit lager is dan de verwachte functionele kwaliteit, dan betekent dit dat de organisatie zich het beste kan richten op het verbeteren van de functionele kwaliteit, in plaats van middelen te investeren in marketingactiviteiten.

Hypothese 3

Als de activiteiten van de organisatie de impressie geven dat de technische en/of de functionele kwaliteit van de dienst beter is dan in werkelijkheid, dan leidt dit tot een hogere verwachting dan de daadwerkelijk ervaren kwaliteit.

Grönroos is van mening dat de verwachtingen hoger worden als de marketingactiviteiten van de organisatie de impressie wekken een betere technische of functionele kwaliteit te verschaffen dan in werkelijkheid het geval is. Zelf noemt hij dit 'overpromising'.

'Overpromising' heeft een negatief effect op de ervaren servicekwaliteit van een bedrijf, want de beloftes kunnen niet nagekomen worden (Grönroos, 2007, p. 312). Dit geeft een hogere kans op ontevreden klanten, die op hun beurt weggaan als klant, of negatieve mond-tot-mondreclame verspreiden.

Deze hypothese is relevant voor dit onderzoek, omdat het voor de organisatie belangrijk is om inzichtelijk te krijgen of de verwachtingen hoger liggen dan de ervaringen. Om te blijven groeien zijn tevreden klanten nodig. Ontevreden klanten dragen hier zeker niet aan bij. Wanneer uit het onderzoek blijkt dat de verwachtingen van de klanten niet kunnen worden nagekomen, dienen er stappen te worden ondernomen om de verwachtingen en ervaringen dichter bij elkaar te brengen.

4.5 Toelichting begrippen

In deze paragraaf worden de begrippen die centraal staan in dit onderzoek toegelicht.

Klanttevredenheid

In dit onderzoek staat de klanttevredenheid centraal. Volgens Grönroos wordt klanttevredenheid op de volgende manier behaald: 'het beheren en afstemmen van de ervaren servicekwaliteit aan de verwachte servicekwaliteit, zodat deze twee overeenkomen. Zo wordt klanttevredenheid bereikt.' (Grönroos, 1984, p. 42-43). De verwachtingen van de klanten moeten dus overeenkomen met de ervaringen van de klanten, wil er sprake zijn van klanttevredenheid. Ook voor ZAES betekent klanttevredenheid dat de verwachtingen die de klant heeft, overeenkomen met de ervaringen van de klant, na het doorlopen van het aankoopproces.

Service

De service van een bedrijf kan vele vormen aannemen. Het is een breed begrip en hiermee worden alle activiteiten bedoeld die niet materialistisch zijn, zoals de after-sales, het fysieke product of de communicatie richting klanten. Grönroos stelde in 1984 de volgende definitie op; "service is immaterieel en kan het beste omschreven worden als een activiteit waarbij productie en consumptie tegelijkertijd plaatsvinden" (Grönroos, 1984, p. 37). In 2007 breidde Grönroos deze definitie uit met; "het ondersteunen van klantactiviteiten en -processen" (Grönroos, 2007, p. 4). Service wordt gezien als het totaalplaatje. Zowel de manier waarop de klant is behandeld en de manier waarop het product geleverd is, als het fysieke product zelf.

Verwachte kwaliteit

Dit is de kwaliteit die de klant verwacht voordat een product of een dienst is afgenomen van het bedrijf. "Traditionele marketingactiviteiten zoals adverteren kunnen ingezet worden om bepaalde beloftes te maken bij hun doelgroep. Deze beloftes zijn van invloed op de verwachtingen van de klant. Hetzelfde geldt voor tradities, ideologie en mond-tot-mondreclame. Daarnaast heeft een eerdere ervaring met een service invloed op de verwachtingen van de klant." (Grönroos, 1984, p. 37). Een bedrijf kan hier vervolgens direct of indirect invloed op hebben.

Ervaren kwaliteit

"De ervaringen van de consument met de dienstverlening beïnvloedt de evaluatie van de waargenomen servicekwaliteit." (Grönroos, 1984, p. 37). Met andere woorden: de kwaliteit die is ervaren na het afnemen van een product of dienst.

Technische kwaliteit

Met de technische kwaliteit wordt het 'wat' bedoeld (Grönroos, 2007, p. 73). Dit is het fysieke product of de dienst die geleverd wordt en de kwaliteit die daarbij wordt ervaren.

Functionele kwaliteit

Functionele kwaliteit omvat het 'hoe' van de servicekwaliteit. Dit omvat de manier waarop het dienstverleningsproces verlopen is (Grönroos, 2007, p. 74). Dit kan bijvoorbeeld zijn: de manier waarop het product is geleverd of communicatie waarmee de klant te maken heeft gehad tijdens het dienstverleningsproces. Dit onderzoek richt zich vooral op de functionele kwaliteit.

Relationele kwaliteit

Relationele kwaliteit is de laatste factor die invloed heeft op de ervaren kwaliteit. De relationele kwaliteit fungeert eigenlijk als filter voor de technische en functionele kwaliteit en heeft invloed op de uiteindelijke ervaren servicekwaliteit (Grönroos, 2007, p. 81). Relationele kwaliteit is bijvoorbeeld de manier waarop de klant in de winkel is geholpen door een verkoper. Heeft de klant een negatieve ervaring met een verkoper, dan zal deze klant minder positief zijn over het product. Andersom is natuurlijk ook mogelijk. Als de klant juist een positieve ervaring heeft met de verkoper, dan is hij over het algemeen positiever over het uiteindelijke product.

Aankoopproces

Het aankoopproces zijn de stappen die de klant moet doorlopen om het uiteindelijke gewenste product in handen te krijgen. Dit zijn alle stappen vanaf het eerste contact tot de after-sales. De klant heeft dan al gekozen om met ZAES in zee te gaan, maar omdat ZAES gepersonaliseerde kleding levert, zijn er nog een aantal stappen die doorlopen moeten worden voordat de klant het daadwerkelijke product in handen heeft. Dit is de omschrijving van het aankoopproces die wordt gehanteerd in dit onderzoek.

5. Methodologie

Dit hoofdstuk bespreekt de gehanteerde methode tijdens het onderzoek. De methodes per deelvraag worden besproken, alsmede de manier van datacollectie en de topic-guide met bijbehorende interviewvragen.

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Verhoeven (2011) benadrukt in haar boek dat een kwalitatief onderzoek de onderzoeker in staat stelt om zich aan te passen aan de omstandigheden tijdens het onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 141). Daarnaast stelt ze dat bij kwalitatieve dataverzameling de beleving van de onderzochte respondent centraal staat.

5.1 Kwalitatief onderzoek

Het antwoord op deelvraag 1 "Wat zijn de verwachtingen van de klanten ten opzichte van de communicatie tijdens het aankoopproces?" en deelvraag 2 "Hoe beoordelen de huidige klanten de technische, functionele en relationele kwaliteit van ZAES?" is gevonden door middel van kwalitatief onderzoek.

Methodie

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek. Door middel van kwalitatief onderzoek is het mogelijk om dieper op een onderwerp in te gaan en de achterliggende redenen te ontdekken (Verhoeven, 2011). De respondenten zijn face-to-face gevraagd naar hun meningen en ervaringen. Respondenten werden gekozen op basis van organisatietype en omzet. Verschillende organisaties hebben verschillende behoeften. Daarom zijn er van elke type organisatie (vereniging, vriendengroep, bedrijf of evenement) respondenten uitgenodigd.

Half-gestructureerd interview

De interviews zijn gehouden aan de hand van een half-gestructureerd interview. Dat betekent dat de onderwerpen en enkele vragen vaststonden, maar er veel ruimte was om door te vragen voor verdieping van het onderwerp. Hierdoor verschillen de resultaten onderling van elkaar, terwijl wel dezelfde onderwerpen en hoofdvragen zijn aangehouden (Verhoeven, 2011). De topic-guide maakte gebruik van de zeven criteria voor een positieve ervaren servicekwaliteit van Grönroos. Dit zijn: kennis en vaardigheden, houding en gedrag, toegankelijkheid en flexibiliteit, geloofwaardigheid en betrokkenheid, dienstherstel en fysieke omgeving en reputatie en geloofwaardigheid (Grönroos, 2007).

Analyse

Na het afnemen van de interviews is de kwalitatieve data eerst gestructureerd. Dit structureren gebeurde in drie stappen. Eerst werd de informatie geordend. Tekst die niet relevant is voor de vraag- en doelstelling van het onderzoek werd geschrapt. Daarna werden de relevante antwoorden teruggebracht tot de essentie. Om dit te doen moesten de antwoorden worden opgedeeld, door gebruik te maken van steekwoorden, ook wel labels genoemd. Om labels te maken werd er gebruik gemaakt van de analyse-eenheid op themaniveau. Dat wil zeggen dat de hele tekst globaal geïnterpreteerd werd.

Na het globaal interpreteren is de tekst gelabeld. Er werd bij elk fragment aangegeven wat het onderwerp ervan is. Dit maakt het vergelijken van de interviews makkelijker. Bij veel fragmenten konden meerdere labels worden toegevoegd. Het is daarbij belangrijk om bij de inhoud van het fragment te blijven. Door de labels van de fragmenten naast elkaar te leggen was het mogelijk om verbanden te vinden.

Na het labelen is er begonnen met de analyse. De analysemethode die voor dit onderzoek gehanteerd werd is verklarend. Bij een verklarende analysemethode wordt er gezocht naar verbanden tussen de labels. Er wordt gekeken naar welke labels samen worden genoemd en vervolgens waarom dat zo is (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009).

5.2 Deskresearch

De laatste deelvraag, "Hoe verloopt het aankoopproces bij ZAES?", is beantwoord door middel van deskresearch. Zo is onderzocht welke stappen de klanten doorlopen bij ZAES, wanneer zij een bestelling plaatsen. Van de eerste kennismaking tot het uitleveren van de producten. Ook is onderzocht welke communicatiemomenten er zijn tijdens het aankoopproces. Daarnaast is het aankoopproces van de concurrenten vergeleken met het aankoopproces van ZAES.

5.3 Datacollectie

Voor de datacollectie van het kwalitatieve onderzoek is een respondentenschema opgesteld. Het respondentenschema geeft aan hoeveel respondenten er geïnterviewd zijn en aan welke eisen zij moeten voldoen om als respondent in aanmerking te komen.

Respondentenschema

Verhoeven (2011) geeft aan dat bij kwalitatief onderzoek uitgegaan wordt van 25 tot 30 respondenten. Bij meer respondenten komt er geen nieuwe informatie meer aan het licht. Zelf geeft Verhoeven al aan dat deze verzadiging ook al bij tien respondenten kan optreden. Over het algemeen geldt, hoe meer ervaring met interviewen, hoe sneller dit verzadigingspunt optreedt (Verhoeven, 2011, p. 229).

In dit onderzoek zijn 7 respondenten geïnterviewd. De respondenten komen voort uit een lijst van klanten die in 2015 een aankoop hebben gedaan bij ZAES. Om in aanmerking te komen als respondent dient de aankoopwaarde in 2015 minimaal duizend euro te zijn, de klant dient een huidige klant te zijn en de persoon moet een vereniging, bedrijf, vriendengroep of evenement vertegenwoordigen. Vervolgens zijn de respondenten willekeurig getrokken en benaderd voor het interview. De respondenten hadden over het algemeen eenzelfde mening over de communicatie van ZAES. Na ongeveer vijf respondenten werd geen nieuwe informatie meer genoemd. Dit komt voornamelijk doordat zij allen tegen dezelfde problemen in de communicatie aanlopen.

Tabel 3 – Respondentenschema

Nr.	Vertegenwoordigd vereniging, bedrijf of evenement	Is een huidige klant van ZAES	Aankoopwaarde in 2015
1	Bedrijf	Ja	€ 11.326,-
2	Vereniging	Ja	€ 9.644,-
3	Bedrijf	Ja	€ 19.544,-
4	Vereniging	Ja	€ 8.632,-
5	Organisatie	Ja	€ 2.415,-
6	Vereniging	Ja	€ 13.311,-
7	Bedrijf	Ja	€ 5.512,-

5.4 Operationalisatie

De topics die tijdens de interviews aan bod komen zijn de verwachte servicekwaliteit en de ervaren servicekwaliteit. Samen vormen zij de waargenomen servicekwaliteit. Zowel de verwachte als de ervaren servicekwaliteit is onderverdeeld in onderwerpen. De volledige topic guide met bijbehorende vragenlijst is terug te vinden in bijlage III.

Verwachte kwaliteit

Bij de verwachte kwaliteit moet duidelijk worden wat de verwachtingen zijn van de respondenten ten opzichte van de communicatie tijdens het aankoopproces. De verwachte kwaliteit wordt gemeten aan de hand van een aantal onderwerpen. De mond-tot-mondreclame, het imago, de klantbehoeften en de public relations. Omdat ZAES nauwelijks tot geen gebruik maakt van marketingcommunicatie en pas sinds kort middelen steekt in public relations, zijn deze onderdelen niet meegenomen in het onderzoek.

Mond-tot-mondreclame

Bij dit onderdeel is het belangrijk om erachter te komen of de respondent via mond-tot-mondreclame informatie toch zich heeft genomen over ZAES en hoe dit zijn beeld over ZAES heeft veranderd.

Imago

Bij het imago moet duidelijk worden welk beeld de respondent heeft van ZAES en hoe dit tot stand is gekomen. Ook is het belangrijk om erachter te komen of het beeld dat de respondent van ZAES heeft, is veranderd na het doorlopen van het aankooptraject.

Klantbehoeften

Hierbij wordt nagegaan wat de behoeften van de klant zijn, ten aanzien van de volgende punten: kennis & vaardigheden, houding & gedrag, toegankelijkheid & flexibiliteit, geloofwaardigheid & betrouwbaarheid, dienstherstel en de fysieke omgeving van de dienst. Ook is het bij dit onderwerp belangrijk om erachter te komen wat de klanten verwachten van ZAES ten aanzien van de communicatie.

Sales

Bij dit onderdeel is het belangrijk om erachter te komen hoeveel invloed de sales heeft op het creëren van verwachtingen bij de respondent.

Ervaren kwaliteit

Het antwoord op de tweede deelvraag is te vinden in de ervaren kwaliteit van de respondenten. De ervaren kwaliteit is onderverdeeld in drie onderwerpen. De technische kwaliteit betreft het 'wat' van de geleverde diensten. Aan de technische kwaliteit wordt kort aandacht besteedt in het interview. Verbeteringen aan het fysieke product staan los van het communicatieadvies dat aan het einde van dit onderzoek gegeven wordt. De functionele kwaliteit omvat de manier waarop het dienstverleningsproces verlopen is. Dit onderzoek is vooral gericht op de functionele kwaliteit. Relationale kwaliteit is de laatste factor die invloed heeft op de ervaren servicekwaliteit. Relationale kwaliteit is bijvoorbeeld de manier waarop de klant in de winkel is geholpen door een verkoper.

Technische kwaliteit

Dit is het fysieke product dat geleverd wordt. Bij dit onderwerp moet naar voren komen wat de respondenten vinden van de producten van ZAES en hoe zij de professionaliteit & vaardigheden van de contactpersonen hebben ervaren.

Functionele kwaliteit

Bij dit onderdeel moet duidelijk worden wat de klanten vinden van de huidige communicatie van ZAES. Hierbij wordt ingegaan op communicatiemomenten, responsnelheid en toegankelijkheid. Ook moet duidelijk worden wat de respondenten vinden van de toegankelijkheid & flexibiliteit, de geloofwaardigheid & betrouwbaarheid en het dienstherstel van ZAES.

Relationale kwaliteit

Hierbij wordt gekeken naar de reputatie en de geloofwaardigheid van ZAES. Ook wordt er gekeken of het beeld van de respondent is veranderd na het aankoopproces doorlopen te hebben. Bij de relationele kwaliteit wordt er gekeken naar de algehele mening van de respondent, na het doorlopen van het aankoopproces.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten die voortkomen uit het onderzoek. De resultaten zijn onderverdeeld per deelvraag. Elke deelvraag wordt afgesloten met een conclusie. De onderwerpen die aan bod komen zijn de verwachte kwaliteit, de ervaren kwaliteit en de grootste verschillen tussen deze twee. De analyseschema's die gebruikt zijn voor de resultaten zijn te vinden in bijlage IV. De volledige verbatims zijn terug te lezen in bijlage VI.

6.1 Deelvraag 1 - Wat zijn de verwachtingen van de klanten ten opzichte van de communicatie tijdens het aankoopproces?

Het antwoord op deze deelvraag is gevonden aan de hand van kwalitatief onderzoek. Tijdens het face-to-face interview is de respondent gevraagd naar zijn wensen en behoeften. Ook is er gevraagd waar zij ZAES van kennen, wat het imago is van ZAES bij de respondent en waardoor hun behoeften en verwachtingen worden beïnvloed.

6.1.1 Mond-tot-mondreclame

Uit analyseschema 2 blijkt dat de meeste respondenten ZAES hebben leren kennen door mond-tot-mondreclame. Mensen uit hun omgeving hebben gesproken over ZAES. Uit analyseschema 3 blijkt daarbij dat deze mensen positief over ZAES spreken. Hierdoor brengen zij een positief beeld van ZAES naar buiten. De verwachting van de respondent wordt hierdoor beïnvloed. Zij stellen hun verwachtingen bij naar aanleiding van wat de mensen in hun omgeving over ZAES hebben gezegd (zie analyseschema 3). De mond-tot-mondreclame is daarbij voor twee respondenten een reden geweest om ZAES als leverancier uit te kiezen. Hieruit blijkt dat tevreden klanten op hun beurt weer nieuwe klanten opleveren. Hieruit blijkt ook de noodzaak om een netwerk van tevreden klanten op te bouwen, indien ZAES een groter marktaandeel wil verkrijgen.

6.1.2 Imago

Voorafgaand aan hun eerste aankoop zagen respondenten ZAES voornamelijk als kleinschalig en persoonlijk. Een redelijk nieuw bedrijfje dat echt vanuit de sport is ontstaan. Ook hadden de respondenten het beeld dat ZAES kwalitatief hoogwaardige kleding levert en open staat voor de wensen van de klant (zie analyseschema 4). Bijna alle respondenten geven aan dat hun beeld van ZAES positief is bijgesteld na het doen van een aankoop, of na het ingaan van het aankooptraject. Dit blijkt uit analyseschema 18. Bij sommige respondenten is het beeld van ZAES niet veranderd, maar is juist bevestigd wat de respondent verwachtte. De respondenten zijn van mening dat ZAES in de loop van de tijd professioneler, maar ook afstandelijker is geworden. Deze afstandelijkheid wordt verweten aan de groei van ZAES.

Huidig imago

Respondenten is gevraagd drie woorden te noemen die, volgens hen, ZAES het beste omschrijven. Opvallend is dat de respondenten ZAES associëren met professioneel, kwaliteit en persoonlijk. Daarbij wordt ZAES gezien als een sportief bedrijf, waarbij de liefde voor de sport de achterliggende drijfveer is. (zie analyseschema 19). Bijna alle respondenten gaven aan dat zij ZAES associëren met kwaliteit en 75% van de respondenten associeerden ZAES met professioneel.

6.1.3 Klantbehoeften

De volgende alinea's gaan over de specifieke klantbehoeften van de respondenten. Deze behoeften komen voort uit de face-to-face interviews. De behoeften zijn terug te lezen in analyseschema 5, 6, 7 en 10.

Klanten willen een duidelijk, eerlijk en snel antwoord

Uit analyseschema 5 en 7 blijkt dat klanten veel waarde hechten aan duidelijke communicatie. Ook blijkt uit analyseschema 5 dat dit nog verbeterd kan worden. Bijvoorbeeld het nakomen van haastig gemaakte afspraken. Deze worden snel vergeten, wat nadelig kan uitpakken voor de klanten. Ook geven de respondenten aan het niet netjes te vinden wanneer dit soort kleine afspraken, die de klant als een extraatje beschouwd, vergeten worden. Daarbij verwachten de klanten over het algemeen binnen een dag antwoord op hun email. Al is het maar een reactie dat er met hun vraag aan de slag gegaan wordt (zie analyseschema 8).

Communicatie tijdens aankoopproces

Uit analyseschema 6 blijkt dat de respondenten het ook belangrijk vinden dat ZAES communiceert welke marge voor veranderingen de klanten hebben tijdens het bestelproces. Omdat de productietijd acht weken bedraagt, willen ze graag weten wanneer hun bestelling daadwerkelijk in productie gaat en tot wanneer ze nog iets kunnen aanpassen. De meeste respondenten geven aan dat zij een beter zicht willen op de ontwikkelingen tijdens hun bestelling. Dit inzicht hebben zij op dit moment niet. Ze willen een beter inzicht in het productieproces, omdat de productietijd ongeveer acht weken bedraagt, willen zij ook een tussentijdse update van de status van de bestelling. Belangrijk is dat deze informatie zelfstandig vanuit ZAES aangereikt wordt. Op dit moment hebben respondenten het gevoel dat ze te veel zelf de informatie moeten komen halen (zie analyseschema 10). Ook verwachten zij een actieve communicatie vanuit ZAES over de status van een order of veranderingen in levertijden.

6.1.4 Sales

De sales is een belangrijke factor in het creëren van verwachtingen bij de respondent. Tijdens het bestelproces is er een moment dat er samen met de klant gekeken wordt naar de beschikbare materialen, pasvormen en modellen. In dit kennismakingsgesprek wordt de klant ook geïnformeerd over alle mogelijkheden, de levertijden en eventuele vragen worden beantwoord (zie analyseschema 9, 11 en 14). Tijdens dit gesprek wordt ook de eerste opzet voor het ontwerp gemaakt. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste verwachtingen van de respondenten tijdens dit gesprek worden gevormd (zie analyseschema 10). De verwachtingen die de respondenten hebben, worden daarnaast voornamelijk beïnvloedt door mond-tot-mondreclame. Hieruit blijkt dat het managen van de verwachtingen van de klanten tijdens dit gesprek dan ook extra belangrijk is.

6.1.5 Conclusie

De conclusie bevat de belangrijkste bevindingen, die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze conclusie heeft betrekking tot de verwachte kwaliteit van de respondent.

Mond-tot-mondreclame

Mond-tot-mondreclame is een belangrijke factor in het creëren van verwachtingen bij de klanten van ZAES. Mond-tot-mondreclame is niet te beïnvloeden door ZAES en hierdoor wordt het juist belangrijker dat de personen die over ZAES spreken, dus de huidige klanten, tevreden zijn (zie analyseschema 2). Zij vertellen dit door, maar als ze niet tevreden zijn vertellen zij dit ook door. Meer dan de helft van de respondenten heeft ZAES leren kennen door mond-tot-mondreclame. Daarbij blijkt uit het onderzoek dat voor twee respondenten de mond-tot-mondreclame ook de reden is geweest waarom ze uiteindelijk voor ZAES hebben gekozen. Omdat het bij ZAES zeker het geval is dat tevreden klanten nieuwe klanten aanbrengen, is het extra belangrijk om ervoor te zorgen dat ZAES een netwerk van tevreden klanten opbouwt.

ZAES staat voor professioneel, kwaliteit en persoonlijk

Het beeld dat de respondenten van ZAES hebben is: professioneel, kwaliteit en persoonlijk. Zij verwachten een bedrijf dat open staat voor de wensen van de klant en kwalitatief hoogwaardige kleding levert. Daarbij wordt ZAES gezien als een sportief bedrijf, waarbij de liefde voor de sport de achterliggende drijfveer is. Dit resulteert in hoogwaardige kleding (zie analyseschema 19).

Responssnelheid

Opvallend is dat bijna alle respondenten dezelfde verwachtingen hebben ten aanzien van de responssnelheid van ZAES. Wanneer zij contact opnemen met ZAES verwacht eigenlijk iedere respondent dezelfde dag antwoord. Ook als hun vraag bijvoorbeeld uitgezocht moet worden, dan verwachten ze binnen een dag een bericht te krijgen dat er aan de slag wordt gegaan met hun vraag (zie analyseschema 8). De respondenten zijn van mening dat daar nu geen sprake van is. Soms krijgen zij pas na dagen bericht (zie analyseschema 5). Daarbij verwachten zij voornamelijk duidelijkheid en een concrete oplossing.

Marge voor aanpassingen

Respondenten willen weten welke marge ze hebben om nog aanpassingen door te sturen, na het ingeven van de order. Omdat de levertijd acht weken bedraagt, verwachten zij een bepaalde flexibiliteit in het doorgeven van veranderingen. Over het algemeen wordt deze flexibiliteit als goed ervaren (zie analyseschema 5 en 7).

Persoonlijk contact belangrijke factor in creëren van verwachtingen

Het onderdeel sales is een belangrijke factor in het creëren van verwachtingen bij de respondent. De respondenten hebben weinig verwachtingen bij de sales, maar het draagt wel bij aan de algehele tevredenheid van de respondent. Er is een moment dat er samen met de klant gekeken wordt naar de beschikbare materialen, pasvormen en modellen. De klant wordt op dat moment ook geïnformeerd over alle mogelijkheden en eventuele vragen worden beantwoord (zie analyseschema 9, 12, 14 en 16). Respondenten geven aan dit kennismakingsgesprek erg prettig te vinden. De meeste verwachtingen worden tijdens dit gesprek gevormd (zie analyseschema 4 en 10). Het is dan ook belangrijk om tijdens dit gesprek de verwachtingen zo veel mogelijk te managen. Tijdens dit gesprek ervaren de klanten de informatie die zij aangereikt krijgen als waar (zie analyseschema 4 en 10) en daarom is het ook mogelijk om tijdens dit gesprek de verwachtingen in lijn te krijgen met wat de organisatie kan waarmaken.

6.2 Deelvraag 2 - Hoe beoordelen de huidige klanten de technische, functionele en relationele kwaliteit van ZAES?

Het antwoord op deelvraag twee is gevonden aan de hand van kwalitatief onderzoek. Tijdens het kwalitatieve face-to-face interview is de respondent gevraagd naar zijn ervaringen met de producten en dienstverlening van ZAES. Hierbij is er kort aandacht besteedt aan de producten, aangezien adviezen over producten niet passen in een communicatieadvies. Ervaringen met de dienstverlening van ZAES staat bij deze deelvraag centraal.

6.2.1 Technische kwaliteit

Respondenten hebben een goed gevoel bij de professionaliteit en vaardigheden van de medewerkers. Dit blijkt uit analyseschema 11. De respondenten hebben het gevoel dat alle medewerkers van ZAES zo veel mogelijk hun best doen om de klant tegemoet te komen.

Er zijn natuurlijk ook verbeterpunten. Respondenten willen een betere opvolging van afspraken die gemaakt worden. Bijvoorbeeld afspraken die tijdens een beurs gemaakt worden. Deze raken in de vergetelheid en krijgen nog niet voldoende opvolging. Daarbij willen de respondenten dat de communicatie meer vanuit ZAES zelf komt. Op dit moment moeten zij vaak de informatie komen halen (zie analyseschema 7).

Producten ZAES

Het gemiddelde eindcijfer dat respondenten geven aan de producten van ZAES is een 8,5. Hiermee geven zij aan dat zij over het algemeen erg tevreden zijn over de kwaliteit van de producten. Ook de prijs-kwaliteit verhouding wordt als zeer positief ervaren. De verwachtingen die de respondenten vooraf hebben, liggen hoog. Zij verwachten producten die een lange levensduur hebben, ondersteuning geven en comfortabel zitten (zie analyseschema 10). De respondenten geven aan dat deze verwachtingen ook zeker waargemaakt worden (zie analyseschema 14).

Daarbij blijkt uit het onderzoek dat respondenten afwegingen maken tussen de kwaliteit en de levertijd van de kleding. De respondenten geven aan dat zij de hoge kwaliteit van de kleding belangrijker vinden dan een snelle levertijd (zie analyseschema 10 en 13). Hieruit blijkt dat zij meer waarde hechten aan de kwaliteit van de kleding en dit zwaarder weegt in hun eindoordeel dan andere zaken. Het is dus belangrijk om deze kwaliteit te blijven waarborgen. Zeker als het niet mogelijk is om de levertijd in te korten, wat de respondenten wel graag zouden zien. Daarbij hechten de respondenten over het algemeen de meeste waarde aan de kwaliteit van de kleding, waardoor dit pluspunt van ZAES veel minpunten goedmaakt. Hierdoor wordt het wel belangrijk om de markt in de gaten te blijven houden. Een nieuwe leverancier die eenzelfde kwaliteit levert, maar een snellere levering en een betere communicatie aanbiedt, kan een gevaar opleveren voor het marktaandeel van ZAES (zie analyseschema 13, 14 en 17).

6.2.2 Functionele kwaliteit

De functionele kwaliteit omvat de manier waarop het dienstverleningsproces verlopen is (Grönroos, 2007, p. 74). Dit kan bijvoorbeeld zijn: de manier waarop het product is geleverd of communicatie waarmee de klant te maken heeft gehad tijdens het dienstverleningsproces. Dit onderzoek richt zich vooral op de functionele kwaliteit.

Huidige communicatie ZAES

In de huidige communicatie van ZAES zijn een aantal zaken waar ruimte voor verbetering is. Met name in de communicatie omtrent de leveringen zien de respondenten grote mogelijkheden voor verbetering. De volgende drie alinea's gaan over de communicatie van ZAES.

Communicatie omtrent leveringen

Respondenten geven aan dat er te weinig wordt gecommuniceerd over leveringen die te laat zijn. Zij geven aan bij een te late levering ook zelf op zoek te moeten naar informatie, in plaats van dat deze vanuit ZAES aangereikt wordt. Respondenten geven aan de 'slechte' communicatie meer storend te vinden dan een te late levering (zie analyseschema 10, 13 en 17). Het is daarom belangrijk deze communicatie aan te scherpen. Zeker wanneer er geen invloed uitgeoefend kan worden op de productietijd.

Communicatiemomenten

Het aantal communicatiemomenten koppelen de respondenten voornamelijk aan de communicatie omtrent leveringen en aan responssnelheid (zie analyseschema 8). Daarnaast geven zij in het onderzoek aan dat zij het aantal communicatiemomenten tijdens de productie van de bestelling aan de summiere kant vinden. De respondenten geven aan tussentijds een update te willen ontvangen (zie analyseschema 7). Andere respondenten gaven aan het prettig te vinden om aan het begin van het jaar een bericht te ontvangen met informatie over de nieuwe en actuele levertijden en de nieuwe prijzen voor dat jaar (zie analyseschema 7). Hieruit blijkt dat de respondenten actiever benaderd willen worden en dat zij meer communicatie vanuit ZAES verwachten.

Responssnelheid

Respondenten zijn van mening dat er bij de responssnelheid nog ruimte is voor verbetering. Een aantal respondenten gaf aan dat het soms lang duurt voordat er een antwoord komt en dan is dat antwoord ook nog eens onvolledig (zie analyseschema 8). Zij hebben in het onderzoek aangegeven binnen een dag een reactie te verwachten en ervaren een latere reactie dan ook als storend (zie analyseschema 8). Dit is een bedreiging voor de klanttevredenheid en daarom is het belangrijk om adequaat en snel te reageren op vragen of andere opmerkingen van klanten. De respondenten zijn van mening dat laat reageren op e-mails niet meer van deze tijd is (zie analyseschema 8).

Toegankelijkheid & flexibiliteit

Over het algemeen ervaren de respondenten de toegankelijkheid en flexibiliteit van ZAES als goed. Mede door de locatie van het kantoor kunnen veel klanten gemakkelijk langskomen. Zij ervaren dit als een prettige en gemakkelijke manier van communicatie. Aanpassingen of veranderingen in de bestelling worden volgens de respondenten goed en snel doorgevoerd. De welwillendheid en flexibiliteit is, volgens hen, zeker aanwezig (zie analyseschema 8).

Geloofwaardigheid & betrouwbaarheid

Over het algemeen maakt ZAES de beloftes waar. De respondenten ervaren de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van ZAES als goed. Zij geven aan dat er geen valse verwachtingen worden gecreëerd ten aanzien van de producten. Geen enkele respondent is ontevreden over de ontvangen producten, maar de levertijd is een ander verhaal (analyseschema 14). Hier zijn de respondenten wat sceptischer over. Het komt namelijk nogal eens voor dat een levering niet binnen de acht weken geleverd wordt. Respondenten geven daarnaast aan dat zij over een te late levering niet goed geïnformeerd worden. Vaak moeten zij de informatie zelf halen (zie analyseschema 13).

Dienstherstel ZAES

Helaas gaat er ook weleens iets verkeerd tijdens een bestelling. Respondenten is gevraagd of er bij hun bestelling iets is misgegaan en wat zij van de getroffen oplossing vinden. Vanzelfsprekend is niet bij alle respondenten iets fout gegaan.

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden met de getroffen oplossing. De oplossingen komen redelijk overeen met wat zij verwachten als passende oplossing. Bij één respondent is enkel een uitleg gegeven waardoor de fout is ontstaan (zie analyseschema 15). Respondenten zijn over het algemeen van mening dat de medewerkers van ZAES er alles aan doen om het probleem adequaat op te lossen (zie analyseschema 15).

Overig

Sommige respondenten geven aan dat de maattabel die op de website en op de webshops staat, niet goed overeenkomt met de werkelijkheid. Daarbij geven zij aan dat de maten van sommige kledingstukken ook niet helemaal overeenkomen met de werkelijke maat die de respondenten hebben. Bij sommige producten wordt dit expliciet vermeldt, maar niet bij alle producten die deze afwijking hebben. Daarbij geven de respondenten ook aan dat de maat of pasvorm van een product soms verschilt van hetzelfde product van een jaar eerder. Respondenten bestellen hetzelfde product, maar de pasvorm of maat blijkt ineens anders (zie analyseschema 21). Het is verstandig om de maattabellen en producten na te lopen, om verschillen vast te stellen en om ervoor te zorgen dat deze overeenkomen met de daadwerkelijke maten van de producten.

6.2.3 Relatieve kwaliteit

Relationele kwaliteit is bijvoorbeeld de manier waarop de klant in de winkel is geholpen door een verkoper. Heeft de klant een negatieve ervaring met een verkoper, dan zal deze klant minder positief zijn over het product. Als de klant een positieve ervaring heeft met de verkoper, dan is hij over het algemeen positiever over het uiteindelijke product.

Positief beeld na aankoop

Bijna alle respondenten geven aan dat hun beeld van ZAES positief is bijgesteld na het doen van een aankoop, of na het ingaan van het aankooptraject. Dit blijkt uit analyseschema 18. De reden hiervoor is dat zij de kwaliteit van de kleding als zeer hoog ervaren en hier veel waarde aan hechten. Bij sommige respondenten is het beeld van ZAES niet veranderd, maar is juist bevestigd wat de respondent verwachtte. Bij andere respondenten is het beeld op een positieve manier veranderd. Zij zijn van mening dat ZAES in de loop van de tijd professioneler, maar ook afstandelijker is geworden. Deze afstandelijkheid wordt verweten aan de groei van ZAES.

Negatief beeld na aankoop

Eén respondent heeft een negatiever beeld na het doen van een aankoop. Dit heeft voornamelijk te maken met een veel te late levering, waar vervolgens minder duidelijk over gecommuniceerd is. De verwachtingen van de klant ten aanzien van de levertijd en communicatie daarover, kwamen niet overeen met de daadwerkelijk ervaren communicatie en levertijd. Daarom is bij deze respondent het beeld van ZAES minder goed geworden (zie analyseschema 18).

Levertijden

Levertijden is een onderdeel waar de respondenten niet helemaal tevreden over zijn. In principe wordt de levertijd niet meegenomen in dit onderzoek, aangezien een communicatie-advies niet gaat zorgen voor een kortere productietijd. De levertijd beïnvloedt echter wel de algehele klanttevredenheid en daarom wordt dit onderwerp toch meegenomen in het onderzoek, al is het om er achter te komen wat de huidige klanten van de levertijd vinden en of zij begrijpen waar deze vandaan komt.

Respondenten geven in analyseschema 13 aan de levertijd erg lang te vinden. Bijna alle respondenten vinden de levertijd ook té lang. Bij een reguliere bestelling vinden zij de acht weken geen probleem. Hier kan namelijk rekening mee gehouden worden tijdens het inplannen van een bestelling. Voor een nabestelling vinden de respondenten acht weken wel erg lang. Dit komt doordat de artikelen van een nabestelling vaak snel nodig zijn. Daarom wordt er ook een nabestelling gedaan. Als het vervolgens twee maanden duurt voordat de klanten deze hoognodige producten in huis hebben, dan zitten zij vaak al in het einde van hun seizoen (zie analyseschema 13).

Er is wisselend begrip voor de levertijd. Sommige respondenten zijn wel van mening dat kwalitatief hoogwaardige kleding, op maat gemaakt en helemaal naar wens van de klant niet binnen 48 uur op de deurmat kan liggen (analyseschema 13). Anderen vinden een levertijd van acht weken totaal niet meer bij deze tijd horen. Sommige respondenten tonen meer begrip voor de levertijd. Bij respondenten die hier minder ervaring mee hebben, is de reden waarom het acht weken duurt vaak onduidelijk (zie analyseschema 13 en 17).

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten niet op de hoogte zijn van het productieproces dat de kleding doorloopt en dat zij daardoor niet begrijpen waarom de productie van de kleding acht weken duurt. Vervolgens vinden zij de levertijd te lang. Enkele respondenten geven aan dat wanneer zij uitleg krijgen over de levertijd, zij er begrip voor hebben en ook begrijpen waar de levertijd vandaan komt (zie analyseschema 7).

6.2.3 Conclusie

De conclusie vat de bevindingen van het onderzoek samen. Hierna volgt een korte samenvatting, waarna de belangrijkste bevindingen per thema zijn uitgelegd.

Respondenten zijn over het algemeen tevreden over de ervaren servicekwaliteit van ZAES. Vooral over de producten zijn zij erg tevreden. Het gemiddelde cijfer dat de respondenten aan de producten gaven is dan ook een 8,5 (analyseschema 12). De respondenten vinden de levertijd over het algemeen te lang en begrijpen in de meeste gevallen niet hoe de lange levertijd tot stand komt. Wel geven zij aan dat zij meer waarde hechten aan de hoge kwaliteit van de producten, dan aan een snelle levertijd.

De communicatie over leveringen en een betere opvolging van (kleine) gemaakte afspraken zijn verbeterpunten. De grootste verschillen waar de verwachtingen niet overeenkomen met de ervaringen, liggen in de communicatie omtrent leveringen. De respondenten verwachten een frequentere communicatie vanuit ZAES.

Technische kwaliteit

Op wat kleine verbeteringen na, zijn alle respondenten uitermate tevreden over de geleverde producten van ZAES. Dit is ook één van de sterke kanten van ZAES. Het is belangrijk deze kwaliteit te blijven waarborgen, om tevreden klanten te houden. Wel is het belangrijk om de markt in de gaten te houden. Wanneer een andere producent dezelfde kwaliteit levert, maar een snellere levering en een betere communicatie aanbiedt, dan kan dit een gevaar opleveren voor het marktaandeel van ZAES.

Functionele kwaliteit

De belangrijkste bevindingen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen en die betrekking hebben op de functionele kwaliteit zijn samengevat. De verwachtingen van de respondenten omtrent de communicatiefrequentie, komen niet overeen met de ervaringen die zij hebben. Respondenten hebben het gevoel te veel zelf op zoek te moeten naar informatie, in plaats van dat deze vanuit ZAES aangereikt wordt. Ook vinden zij dat er bij een te late levering, hier niet goed over gecommuniceerd wordt. Zij geven aan dat zij zelf contact moeten opnemen, als ze de status van hun order willen weten. De respondenten verwachten frequentere communicatie vanuit ZAES dan zij op dit moment hebben ervaren. Zij willen een beter inzicht in de ontwikkelingen tijdens hun bestelling. Een tussentijdse update met nieuwe leverdata en de status van hun bestelling is wat zij verwachten. Zij verwachten daarbij dat deze informatie zelfstandig vanuit ZAES aangereikt wordt en dat ze niet zelf op zoek hoeven. Dat is op dit moment niet het geval. Klanten hebben het gevoel dat ze zelf moeten vragen waar hun bestelling blijft, anders worden ze niet geïnformeerd.

Betere opvolging afspraken

Respondenten willen een betere opvolging van afspraken die gemaakt worden. Dit heeft betrekking tot face-to-face gemaakte afspraken. Deze worden wel eens vergeten of niet goed door gecommuniceerd naar de medewerkers van ZAES. Respondenten geven aan hierdoor weleens goede aanbiedingen mis te lopen, waar zij graag gebruik van hadden willen maken. Dit komt de klanttevredenheid niet ten goede.

Waarmaken beloftes

Over het algemeen maakt ZAES de beloftes goed waar. Geen enkele respondent is ontevreden over de geleverde kleding. Over de leveringstijd en de communicatie hierover zijn zij van mening dat er nog ruimte voor verbetering is.

After-sales

Over het algemeen zijn respondenten van mening dat de after-sales overeenkomt met de verwachtingen. Respondenten vinden dat de medewerkers van ZAES er alles aan doen om het probleem adequaat op te lossen (zie analyseschema 8).

Relationele kwaliteit

De volgende uitkomsten gaan over hoe het beeld van ZAES is veranderd bij de respondent en wat hiervan de oorzaak is.

Positief beeld na aankoop

Bijna alle respondenten geven aan dat hun beeld van ZAES positief is bijgesteld na het doen van een aankoop, of na het ingaan van het aankooptraject (analyseschema 18). Hieruit blijkt dat de verwachte kwaliteit overtroffen wordt door de ervaren kwaliteit. Ook blijkt hieruit dat bepaalde verwachtingen zwaarder wegen in het eindoordeel van de respondent. Ondanks dat bij het overgrote deel van de respondenten de verwachtingen over de levertijden en communicatie daarover, niet overeenkwamen met de ervaringen, hebben zij bij het algemene beeld toch het gevoel dat de verwachtingen zijn overtroffen door de ervaringen (zie analyseschema 18 en 20). Dit komt voornamelijk door de goede kwaliteit van de kleding, die hun verwachtingen overtrof, waar zij veel waarde aan hechten.

6.3 Deelvraag 3 - Hoe verloopt het aankoopproces bij ZAES?

Het antwoord op deze deelvraag is gevonden door middel van deskresearch en persoonlijk contact met de medewerkers van ZAES. Het aankoopproces zijn de stappen die de klant moet doorlopen om de gewenste producten in handen te krijgen. Vanaf het eerste contact tot het uitgeleverd krijgen van de producten en de after-sales.

6.3.1 Het aankoopproces bij ZAES

Het aankoopproces bestaat uit tien stappen die doorlopen worden (ZAES, 2015c). ZAES produceert gepersonaliseerde sportkleding. Dit betekent dat alvorens de klant een daadwerkelijk product in handen heeft, hij eerst de gewenste collectie en het gewenste ontwerp moet bepalen.

Eerste contact met ZAES

Het aankoopproces begint bij het eerste contact (Kral, 2016). Dit kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld een marketingcommunicatie-uiting of door middel van mond-tot-mondreclame. Wanneer de klant geïnteresseerd is, neemt hij contact op met ZAES.

Kennismakingsgesprek

Hieruit volgt de tweede stap; het maken van een afspraak voor een kennismakingsgesprek. Na het kennismakingsgesprek zijn de wensen van de klant duidelijk (Kral, 2016). De klant heeft na dit gesprek gekozen voor een aantal items uit de collectie en ook de grove lijnen van het ontwerp zijn duidelijk.

Offerte

Stap drie van het aankoopproces is het aanbieden van een offerte (ZAES, 2015c). Wanneer de klant akkoord is met de offerte kan er worden begonnen aan het ontwerp.

Artwork

Tijdens het ontwerpen zijn er nog een aantal klantcontactmomenten met de vormgeefster. In een persoonlijk gesprek worden de specifieke ontwerpeisen doorgenomen en wordt er bepaald wat wel en niet mogelijk is. Het overige contact over het ontwerp van de kleding geschiedt via e-mail en telefoonverkeer (Wever, 2016). Het definitieve ontwerp dient de klant te accorderen.

Sample order

Zodra deze akkoord is, bestaat er de mogelijkheid tot het produceren van een sample (ZAES, 2015c). Deze sample kan gezien worden als prototype. Een sample bestaat meestal uit een wielershirt en koersbroek, uit de collectie die de klant gekozen heeft, met het definitieve ontwerp erop gedrukt. Door een sample te produceren, krijgt de klant een indruk van het uiteindelijke product. Hierdoor kan hij nog eventuele aanpassingen doorgeven, voordat de order voor de gehele vereniging of het gehele bedrijf geplaatst wordt (Wever, 2016). Het produceren van een sample is niet verplicht, maar wordt bij geheel nieuwe ontwerpen wel aangeraden. De kosten voor het produceren van een sample zijn de normale kosten van het product plus 25% (ZAES, 2016a).

Paskleding

Om ervoor te zorgen dat ieder lid van de vereniging, het team of het bedrijf de juiste maten bestelt, kan de klant ervoor kiezen om gebruik te maken van paskleding. Zij krijgen dan kleding opgestuurd van de collectie die zij zelf hebben uitgezocht. Deze kleding wordt gepast door de leden van de groep, zodat zij weten hoe de kleding valt en ze de juiste maten kunnen bestellen (ZAES, 2015c). De paskleding is een service waar niet alle klanten gebruik van maken. Verenigingen, teams of bedrijven die een nabestelling doen van de huidige collectie hebben meestal geen behoefte aan paskleding (Kralt, 2016). Zij weten immers al hoe de kleding valt.

Plaatsen van order

Zodra alle maten en aantallen bekend zijn wordt er overgegaan tot het plaatsen van een order. Dit kan op twee manieren. Voor de eerste manier kan de vereniging zelf alle aantallen en maten van de bestellingen opnemen en deze doorgeven aan ZAES. De betalingen van de leden wordt gedaan aan de vereniging en de vereniging betaalt het gehele orderbedrag in één keer aan ZAES. De rekening moet acht dagen na levering van de producten voldaan zijn (ZAES, 2016b). De tweede manier voor het plaatsen van een order is aan de hand van de webshopmodule. Er wordt hierbij een webshop ingericht, speciaal en alleen voor de vereniging, het bedrijf of het team. De leden van de groep kunnen vervolgens hun eigen bestelling doen en betalen via iDeal. De leden kunnen tot een vooraf vastgestelde sluitingsdatum bestellen. Na het verstrijken van die datum maakt ZAES een overzicht op van alle bestellingen. Zodra de definitieve order bekend en geaccordeerd is, wordt deze doorgezet naar de productie. Voor de webshopmodule wordt €25,- per maand in rekening gebracht en eenmalig €350,- aanmaakkosten (ZAES, 2016c). Deze service is vooral aantrekkelijk voor grote verenigingen of voor verenigingen die vaker in het jaar kleding bestellen.

Productie

Voor het produceren van de order wordt standaard acht weken levertijd gezet (ZAES, 2015c). De oorzaak hiervan is het afhankelijk zijn van een externe producent voor het daadwerkelijk produceren en bedrukken van de kleding. Hierbij heeft ZAES te maken met een wachttijd, wat de productietijd richting de klanten verlengt. De acht weken levertijd is daarbij geen vast gegeven. Soms wordt de kleding eerder geleverd, maar het komt ook voor dat de kleding na negen of tien weken geleverd wordt. Dit is afhankelijk van de drukte en wachttijden in de productiefabriek (ZAES, 2016b). De productie duurt onder andere acht weken, doordat er geen sprake is van kant-en-klare witte, bedrukbare kleding. De kleding wordt eerst bedrukt en daarna in elkaar gezet.

Aflevering

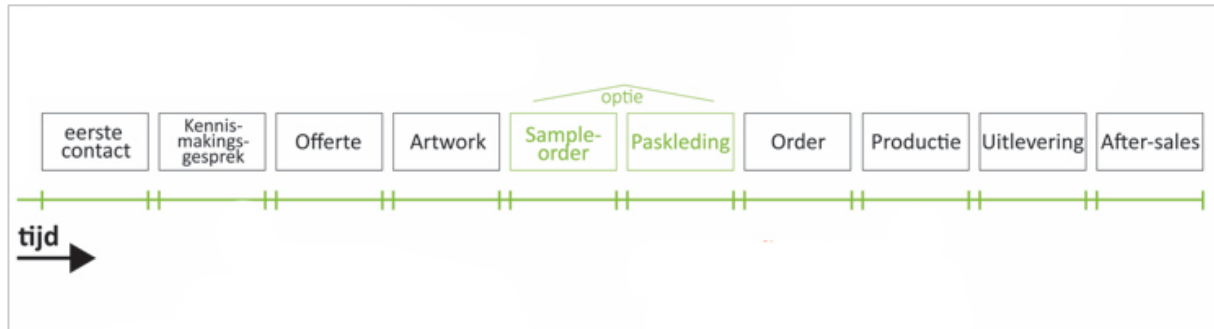
Wanneer de kleding is geproduceerd wordt deze uitgeleverd aan ZAES. Voor de uitlevering van de kleding heeft de klant een keuze gemaakt. Per persoon verpakt of als één bulk. Standaard worden de orders van klanten met een webshopmodule per persoon verpakt (ZAES, 2016a). De klant ontvangt dan een aantal dozen met kant-en-klare tasjes met de namen van de leden er op geschreven. Zij hoeven deze enkel nog uit te delen. Dit is een service van ZAES, waar €3,50 per persoon voor in rekening wordt gebracht (ZAES, 2016d).

After-Sales

Na de uitlevering of het gebruik van de producten kan er altijd sprake zijn van mankementen. Bijvoorbeeld producten waarvan naden loszitten of producten die verkeerd geleverd zijn. Wanneer hier sprake van is, gaat ZAES in gesprek met de klant, om samen tot een acceptabele oplossing te komen (Kral, 2016).

Schematisch overzicht

Hieronder is het aankoopproces op een schematische en overzichtelijke manier weergegeven.



Figuur 9 – Schematische weergave aankoopproces ZAES (ZAES, 2015)

6.3.2 Verschillen met de concurrenten

Het aankoopproces bij ZAES is vergeleken met dat van de drie grootste concurrenten. Dit is gedaan om erachter te komen of het aankoopproces en de levertijden die ZAES hanteert aantrekkelijk zijn voor de markt waarin de organisatie opereert.

Agu

Het aankoopproces van Agu behelst zes stappen. Eerst wordt het ontwerp bepaald, samen met welke artikelen besteld gaan worden en de aantallen. Vervolgens wordt door professionals het ontwerp klaargemaakt. De club ontvangt daarna een set paskleding, om de juiste maten te kunnen bepalen. Zodra het ontwerp geaccordeerd is duurt de productie ongeveer tien weken (Agu, 2012). Dit is twee weken langer dan standaard is bij ZAES.

Bioracer

Over het aankoopproces is Bioracer vrij gesloten. Het enige dat zij op hun website vermelden, is dat na het bedrukken van de kleding de bestelling binnen één tot drie dagen verstuurd wordt binnen Europa. De productietijd bij Bioracer is zes tot acht weken (Bioracer, 2016). Dit is vergelijkbaar met de productietijd die ZAES aanhoudt.

Forte Sportswear

Afhankelijk van de grootte van de order ligt de levertijd tussen de zes en acht weken. Dit is vergelijkbaar met de levertijden die ZAES hanteert. Het aankoopproces van Forte Sportswear is vergelijkbaar aan die van ZAES en Agu. Na het ontwerp wordt er paskleding verzonden, om de maten van alle renners goed op te kunnen nemen. Wanneer de maten en aantallen van de bestelling bekend zijn, wordt deze in productie genomen (Kettingstrak, 2016).

6.3.3 Conclusie

Er valt te concluderen dat zowel het aankoopproces als de levertijd marktconform zijn. Bij alle drie de concurrenten ziet het aankoopproces er ongeveer hetzelfde uit als bij ZAES. De klanten bepalen welke artikelen zij willen, ze bepalen het ontwerp, ze kunnen gebruik maken van paskleding, waarna de order wordt geproduceerd en verzonden. Ook de levertijden zijn bij de concurrenten vrijwel hetzelfde. ZAES is de enige producent met een webshopmodule, die het orderproces voor klanten makkelijk en overzichtelijk maakt en zo min mogelijk administratie met zich meebrengt. Dit ervaren de respondenten als een groot pluspunt.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord. De probleemstelling is onderzocht aan de hand van drie thema's, namelijk: de verwachte servicekwaliteit, de ervaren servicekwaliteit en de grootste verschillen tussen deze twee. Dit hoofdstuk begint met het aannemen of verwerpen van de hypothesen. Vervolgens wordt de probleemstelling aan de hand van de resultaten uit het onderzoek beantwoord.

7.1 Hypothesen

In deze paragraaf wordt een hypothese aangenomen of verworpen. Vervolgens wordt uitgelegd wat dit betekent voor het onderzochte bedrijf.

✓ Hypothese 1

Als de verwachte servicekwaliteit overeenkomt met de daadwerkelijk ervaren servicekwaliteit, zal de tevredenheid van de klant toenemen.

Deze hypothese kan worden aangenomen. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de daadwerkelijk ervaren servicekwaliteit overeenkomt, of beter was dan de verwachtingen die zij hadden. Zij geven aan tevreden te zijn na het doen van een bestelling. Bij slechts één respondent lag de verwachte servicekwaliteit hoger dan de ervaren servicekwaliteit. Deze respondent geeft ook aan in dat opzicht minder tevreden te zijn (zie analyseschema 12, 14, 18 en 20).

✗ Hypothese 2

Als de ervaren functionele kwaliteit hoger is dan de verwachte functionele kwaliteit, dan is het managen* van deze verwachtingen een effectievere marketingtool dan traditionele marketingactiviteiten.**

**ervoor zorgen dat de functionele kwaliteit de verwachte kwaliteit blijft overstijgen.*

***heeft een hoger rendement in het verkrijgen van een positief imago.*

Deze hypothese kan niet worden aangenomen. De ervaren functionaliteit ligt niet hoger dan de verwachte kwaliteit. Dit betekent dat de organisatie zich moet richten op het verbeteren van de functionele kwaliteit, in plaats van de investeren in kostbare marketingactiviteiten. Het is immers de relatie die met de klant opgebouwd wordt die ervoor zorgt dat de klant herhaaldelijk aankopen doet (Grönroos, 2007, p. 24). Ook kan een goede koper-verkoper interactie zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame bij potentiële nieuwe klanten.

Toch is voor slechts een enkele respondent de marketingactiviteiten van ZAES van invloed geweest op het kiezen van een leverancier. De meeste respondenten hebben voor ZAES gekozen omdat zij te maken hadden met positieve mond-tot-mondreclame (zie analyseschema 2, 3 en 4). Deze mond-tot-mondreclame gaat voornamelijk over de kwaliteit van de kleding, dus de technische kwaliteit (zie analyseschema 3). Over het algemeen wordt de ervaren kwaliteit gelijk aan, of beter dan de verwachte kwaliteit ervaren. Dit komt mede doordat de respondenten de technische kwaliteit hoog beoordelen (zie analyseschema 10). Omdat er sprake is van zo veel mond-tot-mondreclame zal het goed uitvoeren van de functionele kwaliteit meer effect hebben op klanten dan traditionele marketingactiviteiten.

✓ Hypothese 3

Als de activiteiten van de organisatie de impressie geven dat de technische en/of de functionele kwaliteit van de dienst beter is dan in werkelijkheid, dan leidt dit tot een hogere verwachting dan de daadwerkelijk ervaren kwaliteit.

Deze hypothese kan worden aangenomen. Uit analyseschema 14 en 18 blijkt dat de verwachtingen van sommige respondenten hoger lagen dan de daadwerkelijk ervaren kwaliteit. Eén van deze respondenten geeft aan dat het beeld van ZAES hierdoor negatiever is geworden. In dit geval is er dus sprake geweest van 'overpromising'. 'Overpromising' heeft een negatief effect op de ervaren servicekwaliteit van een bedrijf, want de beloftes kunnen niet nagekomen worden (Grönroos, 2007, p. 312). Zoals gesteld in hoofdstuk 4.4 blijkt hieruit dat ZAES acties moet ondernemen om ervoor te zorgen dat de verwachtingen van de klanten in lijn liggen met de ervaringen die zij hebben. Om te blijven groeien zijn tevreden klanten nodig en klanten zijn tevreden wanneer hun verwachtingen overeenkomen met hun ervaringen.

7.2 Beantwoording probleemstelling

Het antwoord op de probleemstelling komt voor uit de resultaten van het onderzoek en de antwoorden op de deelvragen. De probleemstelling die voorafgaand aan dit onderzoek is opgesteld, luidt;

"Hoe kan ZAES door middel van communicatie de verwachtingen van de klant over de functionele kwaliteit tijdens het aankoopproces managen?"*

**managen: ervoor zorgen dat de verwachtingen van de klant in lijn liggen met wat de organisatie kan waarmaken.*

De respondenten geven aan dat de verwachtingen en ervaringen over het algemeen gelijk zijn aan elkaar. De enkele punten waarop de verwachting niet aansluit op de ervaren kwaliteit zijn; de communicatie omtrent de leveringen, tussentijdse statusupdates vanuit ZAES, het nakomen van gemaakte afspraken en de hoeveelheid begrip die aanwezig is voor de levertijd. Voor een hogere klanttevredenheid is het belangrijk dat ZAES de communicatie aanscherpt en bij andere punten de verwachtingen van de respondent managet, zodat deze overeenkomt met de daadwerkelijk ervaren kwaliteit. Hierbij is het belangrijk dat de communicatie omtrent leveringen en het nakomen van gemaakte afspraken wordt aangescherpt.

Er wordt nu per verbeterpunt aangegeven hoe het verschil tussen de verwachte kwaliteit en ervaren kwaliteit verkleind kan worden, om zo de algehele klanttevredenheid te verhogen.

Communicatie omtrent leveringen

Hoewel ZAES afhankelijk is van een externe partij voor de productie van de producten, moet er worden geprobeerd om de communicatie omtrent de leveringen en levertijden zo specifiek mogelijk te maken. Wanneer een levering later is dan gepland, dan moet dit zo tijdig mogelijk bekend worden gemaakt aan de klant. Momenteel is het vaak het geval dat dit pas gebeurt in de week dat de levering er had moeten zijn. Respondenten hebben het gevoel te veel zelf deze informatie te moeten halen. Zij verwachten meer informatievoorziening vanuit ZAES. Door zelf actief te communiceren wordt dit verschil verkleind en zullen de verwachtingen dichterbij de daadwerkelijke ervaringen liggen. Hierdoor wordt de klant vervolgens meer tevreden. Uit het onderzoek blijkt wel dat de klanten de kwaliteit van de kleding zwaarder laten wegen in hun eindoordeel dan de communicatie en de levertijd. Om de klanttevredenheid hoog te houden is het dan ook van belang dat de kwaliteit van de kleding gewaarborgd blijft.

Tussentijdse updates vanuit ZAES

Respondenten gaven aan dat, omdat de productie- en levertijd acht weken bedraagt, zij het prettig vinden om een tussentijdse update te ontvangen van de status van hun bestelling. Zij verwachten bij die update informatie over de geplande leverdatum en of deze eerder of later wordt. Als extraatje gaf één respondent aan het leuk te vinden om een bericht te krijgen zodra de bestelling 'echt' in productie gaat. Daarbij is het belangrijk om de verwachtingen omtrent de levertijd te managen, zodat deze in lijn liggen met wat de organisatie kan waarmaken.

Respondenten hebben weinig inzicht in productieproces

De verwachtingen en de ervaringen van de respondenten omtrent de levertijd liggen te ver uit elkaar. Dit komt doordat de respondenten weinig inzicht hebben in het productieproces dat de kleding doorloopt. Sommige respondenten zijn wel van mening dat kwalitatief hoogwaardige kleding, op maat gemaakt en helemaal naar wens van de klant niet binnen 48 uur op de deurmat kan liggen (analyseschema 13). Echter, bij veel respondenten is de reden waarom de productie acht weken duurt vaak onduidelijk (zie analyseschema 13 en 17). Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten niet op de hoogte zijn van het productieproces en dat zij daardoor niet begrijpen waarom de productie acht weken duurt. Vervolgens vinden zij de levertijd te lang. De respondenten hebben in het onderzoek wel aangegeven dat zij meer waarde hechten aan de goede kwaliteit van de kleding, dan aan een snelle levering. Om de verwachtingen over de levertijd te managen, is het belangrijk om de klanten te informeren over het productieproces. Door inzichtelijk te maken waarom het produceren van de kleding een bepaald tijdsbestek heeft, krijgen de klanten naar verwachting meer inzicht en daardoor meer begrip voor de levertijd. Tegelijkertijd worden de verwachtingen over de levertijd hierdoor gemanaged en worden er reële verwachtingen gecreëerd.

Nakomen van gemaakte afspraken

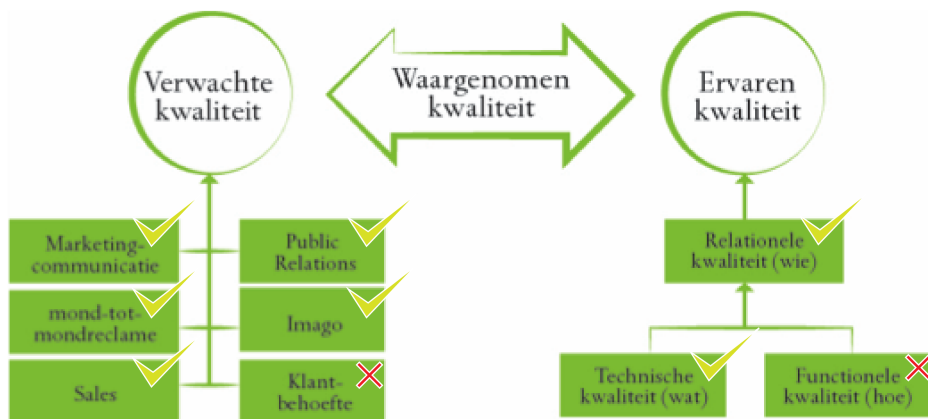
Respondenten gaven aan dat er soms afspraken gemaakt worden, die een beetje in de vergetelheid raken. Oorzaken hiervoor zijn verschillend, maar hebben meestal te maken met de setting wanneer de afspraak gemaakt wordt. Bijvoorbeeld door middel van een praatje tijdens een evenement, of een afspraak wordt vergeten door te geven aan de medewerkers die er iets mee moeten. Het is belangrijk om deze afspraken na te komen. Ze geven de klant namelijk het gevoel dat er echt iets extra wordt gedaan voor hen. Dit heeft een positief effect op de klanttevredenheid.

Kennismakingsgesprek belangrijkste factor in creëren van verwachtingen

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de respondent de meeste verwachtingen creëert tijdens het kennismakingsgesprek (zie analyseschema 10). Door ter plekke de kledingstukken en materialen te zien en door de persoonlijke toelichting van de vertegenwoordiger worden deze verwachtingen gevormd. Het is dan ook extra belangrijk om juist tijdens dit gesprek de verwachtingen van de klanten te managen. Ook worden er verwachtingen gecreëerd door mond-tot-mondreclame (zie analyseschema 2), maar hier kan ZAES geen invloed op uitoefenen. De enige invloed die ZAES op mond-tot-mondreclame kan uitoefenen, is het hebben van een netwerk van tevreden klanten.

Koppeling Total perceived service quality – Grönroos (2007)

In principe is te stellen dat de verwachtingen van de respondenten overeenkomen met de ervaringen, op bijna alle thema's van het model van Grönroos. In de onderdelen klantbehoefte en functionele kwaliteit zijn er verschillen te vinden. Hier komen de verwachtingen van de respondenten niet overeen met de daadwerkelijk ervaren kwaliteit. Klantbehoefte en functionele kwaliteit zijn met elkaar verbonden, omdat de specifieke klantbehoeften te maken hebben met de functionele kwaliteit. Om op alle aspecten van het model van Grönroos (2007) positief te worden beoordeeld, moeten er stappen ondernomen worden om de verwachtingen in het onderdeel 'klantbehoefte' en de ervaringen in het onderdeel 'functionele kwaliteit' te laten overeenkomen.



Figuur 10 - Total Perceived Service Quality (Grönroos, 2007)

8. Aanbevelingen

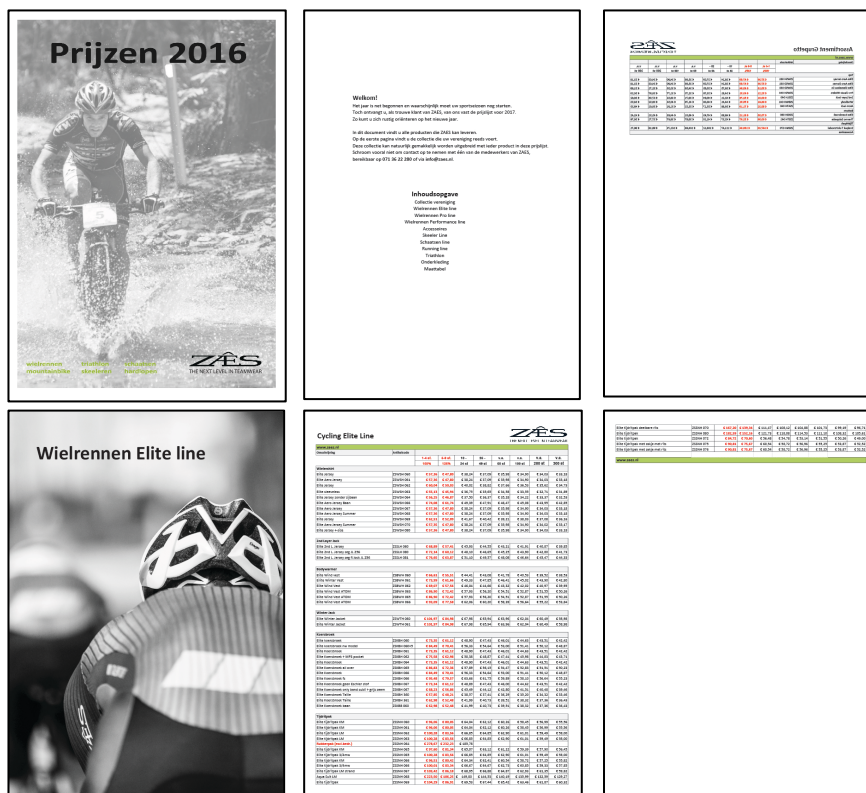
In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gedaan, die op basis van de conclusies getrokken zijn. De aanbevelingen vormen het advies vanuit de onderzoeker naar de organisatie. Deze aanbevelingen vormen het antwoord op de doelstelling van dit onderzoek, namelijk:

"Inzicht krijgen in de verwachtingen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de communicatie van ZAES, teneinde ZAES te adviseren over een passende strategie."

Aanbeveling 1 – Jaarlijkse prijslijst in januari

Elke jaar heeft ZAES te maken met inflatie en prijsstijgingen van ongeveer 1% (Edelaar, 2016). Om klanten op te hoogte te brengen van de nieuwe prijzen moet aan het begin van het nieuwe kalenderjaar een prijslijst naar alle huidige klanten worden verstuurd. Het is hierbij verstandig om extra informatie te vermelden, zoals welke levertijden gehanteerd worden voor het komende jaar. In het onderzoek hebben respondenten aangegeven dit erg prettig te vinden, omdat zij met deze informatie gemakkelijker hun bestelmomenten kunnen inplannen (zie analyseschema 10).

De prijslijst bestaat uit een aantal elementen. Ten eerste is de lijst gepersonaliseerd. Dit houdt in dat de klanten eerst de nieuwe prijzen te zien krijgen van de collectie die zij voeren. Daarna volgt de lijst van de gehele collectie van ZAES, onderverdeeld per kledinglijn. Zo worden de klanten ook op de hoogte gebracht van alle mogelijkheden. Ook is het versturen van de prijslijst een klantcontactmoment, waarbij de klanten herinnerd worden aan het bestaan van ZAES en aan het komende seizoen. In januari zijn zij namelijk nog niet bezig met het bestellen van de nieuwe kleding, maar zouden dat, in verband met de lange levertijd, eigenlijk wel moeten doen (zie analyseschema 10). Respondenten gaven in het onderzoek aan, het prettig te vinden om aan het begin van het nieuwe jaar de nieuwe prijzen te ontvangen. Hierop kunnen zij inspelen richting de leden van hun vereniging (zie analyseschema 10).



Figuur 11 – Voorbeeld prijslijst januari (ZAES, 2016)

Aanbeveling 2 – Aanscherpen van communicatie omtrent levering

De doelgroep heeft een aantal verwachtingen bij de communicatie van ZAES, die niet overeenkomen met de daadwerkelijke ervaringen van de communicatie tijdens het aankoopproces. Vooral in de communicatie omtrent de leveringen zijn zij teleurgesteld. Hierbij verwachten zij een meer proactieve houding van ZAES en een actiever communicatiebeleid dan nu het geval is.

Hoewel ZAES afhankelijk is van een externe partij voor de productie van de producten, moet er worden geprobeerd om de communicatie over de leveringen en levertijden zo specifiek mogelijk te maken. Wanneer een levering later is dan gepland, dan moet dit zo tijdig mogelijk bekend worden gemaakt aan de klant. Momenteel gebeurt dit pas in de week dat de levering er had moeten zijn. Respondenten hebben daarom het gevoel te veel zelf deze informatie te moeten halen. Zij verwachten meer informatievoorziening vanuit ZAES.

Iedere week ontvangt ZAES een lijst met de orders die geleverd worden. Op dit moment wordt er niet altijd actie ondernomen wanneer er, door de fabrikant, aangegeven wordt dat een order later geproduceerd wordt. In het onderzoek hebben respondenten aangegeven dat ze het erger vinden als er niet gecommuniceerd wordt, dan als een levering te laat is (zie analyseschema 13, 14 en 17). Om de verwachtingen hierover overeen te laten komen met de ervaren kwaliteit van de communicatie, is het belangrijk om frequenter te communiceren over de status van de bestelling. Hiervoor kan het nodig zijn om extra contact op te nemen met de fabrikant. Wanneer een levering die binnen drie weken verwacht wordt later is, moet dit direct doorgegeven worden aan de klant.

Om de verwachtingen omtrent de levering nog verder te managen en ervoor te zorgen dat deze overeenkomen met de ervaringen van de klanten, wordt er na vier weken een update naar de klant verstuurd met de status van de bestelling. Respondenten gaven in het onderzoek aan hier behoefte aan te hebben (zie analyseschema 7). Op dit moment is hier nog geen sprake van en hierdoor krijgen de klanten het gevoel dat zij teveel de informatie zelf moeten halen. Door actief vanuit ZAES te communiceren hebben klanten niet het gevoel dat zij zelf achter zaken aan moeten en op deze manier komt ZAES proactief over. Bij de statusupdate verwachten zij informatie over de geplande leverdatum en of er veranderingen zijn in die datum.

De productieorders en bijbehorende leverdata kunnen worden bijgehouden in een Excel bestand. Op die manier is makkelijk en overzichtelijk bij te houden welke orders verlaat zijn, met wie contact opgenomen moet worden en wanneer welke order gepland staat. Een voorbeeld van zo'n overzicht is hieronder te zien.

Ordernummer	Klant	Product	Leverweek	Uitlever	Opmerkingen
2016-229	Rabobank	week 17	week 18	09-mei	
2016-230	SKODA van Beynum Sample	week 17	week 18	09-mei	
2016-231	Mercedes Benz	week 17	week 18	09-mei	
2016-232	ACG Sample	week 17	week 18	09-mei	
2016-233	Powerslide Sample Handschoenen	week 17	week 18	09-mei	
2016-234	Amicor Pedalisti	week 18	week 19	16-mei	
2016-235	Life Behind Bars	week 18	week 19	16-mei	
2016-236	WV Avanti	week 18	week 19	16-mei	
2016-237	BergaSports	week 20	week 21	24-mei	
2016-238	Van Duijn Transport	week 20	week 21	24-mei	Verlaat 1 week Contact opgenomen op 14-05-2016
2016-239	Feadshop Sample	week 20	week 21	25-mei	
2016-240	De Wijde Blick Sample	week 22	week 23	03-jun	
2016-241	OKAY Aero Snelpakken Sample	week 23	week 23	03-jun	

Figuur 12 – Voorbeeld overzicht orders ZAES (ZAES, 2016a)

Aanbeveling 3 – Informatiebrochure over aankoopproces en productieproces

Uit het onderzoek is gebleken dat er wisselend begrip is voor de levertijd. Sommige respondenten hebben wel begrip voor de duur van het productieproces én het afhankelijk zijn van een externe partij, terwijl andere respondenten de levertijd gewoonweg te lang vinden. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat respondenten weinig inzicht hebben in het productieproces dat de kleding doorloopt, waardoor er onrealistische verwachtingen ontstaan over de levertijd. Omdat het niet mogelijk is om de productie tijd te verkorten, moeten de verwachtingen van de klanten gemanaged worden. Op deze manier wordt er meer begrip gekweekt voor de duur van de productie. Ook het doen van een tussentijdse update van de status van de bestelling is een onderdeel hiervan.

Begrip voor de levertijd kweken gebeurt door middel van het gehele productietraject uitgebreid uit te leggen aan de klant. Dit wordt gedaan door middel van een kleine brochure te ontwerpen die het gehele productieproces op een begrijpelijke manier uitlegt. Dit boekje krijgen de klanten mee wanneer zij voor het kennismakingsgesprek bij ZAES zijn geweest. Zo kunnen zij de informatie op een rustig moment teruglezen en erover communiceren richting de leden van hun team, organisatie of vereniging. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat tijdens dit gesprek de meeste verwachtingen worden gecreëerd.

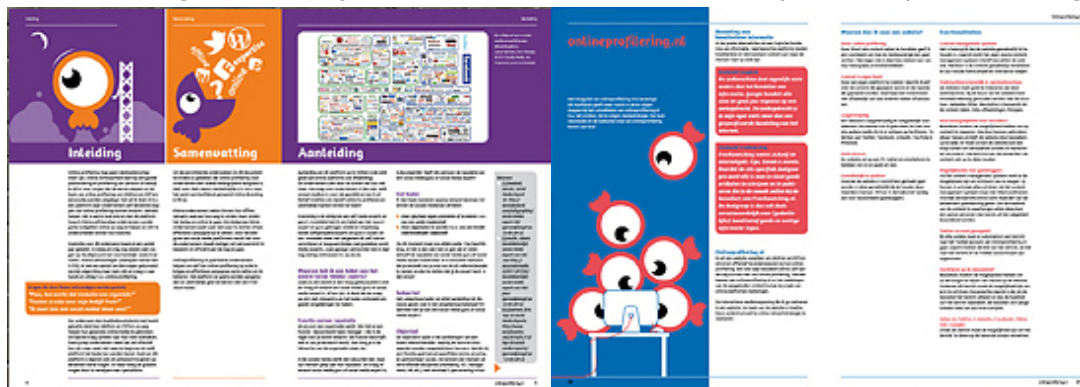
Op deze manier krijgen de klanten een beter inzicht in het productieproces waar ZAES mee te maken heeft en waarom het produceren van de kleding minimaal acht weken duurt. Bijvoorbeeld doordat de kleding eerst wordt bedrukt, voordat het in elkaar genaaid wordt en het geen kant-en-klare bedrukbare kleding is. Naar verwachting leidt dit tot een hoger begrip voor de levertijd en door uit te leggen waarom de productie minimaal acht weken in beslag neemt, worden de verwachtingen gemanaged. Het ontwerpen van een brochure kost rond de €468,- (zie bijlage IX).

Inhoud

De brochure zal niet alleen ingaan op het productieproces, maar op het gehele aankooptraject bij ZAES. De stappen die in deelvraag drie zijn beantwoord worden verwerkt in het boekje. Hierbij worden de belangrijke beslissings- en accorderingsmomenten extra benadrukt, zodat het voor de klant duidelijk is wat hij moet doen en wat hij kan verwachten. "Let extra op, wanneer u akkoord geeft op de order. Deze wordt hierna doorgezet naar de productieafdeling en kan niet meer worden gewijzigd. Communiceer dit naar uw leden, zodat ook zij zeker zijn van de bestelling die ze plaatsen" is een voorbeeld van zo'n belangrijk beslissingsmoment waarbij de klant extra moet opletten.

Voorbeeld

Hierna is een voorbeeld te zien van het ontwerp van de inhoud van de brochure. Het gevoel dat het informatieve boekje moet uitstralen is modern en sportief met wat humor. De informatie in tekst wordt gecombineerd met vormgeefelementen zoals foto's of grafische weergaven. Hierdoor blijft de informatie overzichtelijk en hoeft de klant zich niet door lange en moeilijke teksten te worstelen om het productieproces te begrijpen.



Figuur 13 – Voorbeeld vormgeving informatieboekje (Van Sweden, 2015)

Overige platformen

De informatie die in de brochure komt, kan ook worden gebruikt op andere kanalen. Het is verstandig om een aparte pagina op de website aan te maken en de informatie daar ook aan te bieden. Wanneer het mogelijk is om de informatie op eenzelfde manier vorm te geven dan verdient dat de voorkeur. Zo kunnen nieuwe en potentiële klanten ook de informatie tot zich nemen. Dit middel heeft als doel zoveel mogelijk kennis over te brengen, waardoor er reële verwachtingen worden gecreëerd met betrekking tot de levertijden. De klant heeft namelijk inzicht verkregen in het aankoop- en productieproces van ZAES.

Aanbeveling 4 – betere doorcommunicatie van gemaakte afspraken

Deze aanbeveling heeft te maken met de interne communicatie van ZAES. Zoals al eerder is benoemd, worden veel afspraken gemaakt op externe locaties, in een informele setting. Respondenten gaven aan dat er soms afspraken gemaakt worden, die een beetje in de vergetelheid raken. Oorzaken hiervoor zijn verschillend, maar hebben meestal te maken met de setting waarin de afspraak gemaakt wordt. Bijvoorbeeld door middel van een praatje tijdens een evenement, of een afspraak wordt vergeten door te geven aan de medewerkers die er iets mee moeten. Het is belangrijk om deze afspraken na te komen. Ze geven de klant namelijk het gevoel dat er echt iets extra wordt gedaan voor hen. Wat de meest effectieve manier is om zowel intern de afspraken effectief te communiceren als persoonlijk een goed overzicht te houden van de gemaakte afspraken, dient nog verder onderzocht te worden.

9. Implementatieplan

Dit hoofdstuk staat in het teken van de implementatie van de aanbevelingen. Het implementatieplan bevat de planning van de aanbevelingen en wanneer welke aanbeveling ingezet dient te worden. Daarnaast wordt er een kostenoverzicht geschetst van de aanbevelingen.

9.1 Planning implementatieplan

De aanbevelingen die gedaan worden in dit onderzoek hebben betrekking op de stappen in het aankoopproces, die de klanten doorlopen bij ZAES. Iedere aanbeveling dient op een ander moment in het aankoopproces ingezet te worden.

Aanbeveling 1

In januari wordt de nieuwe prijslijst naar alle klanten verstuurd. Zij kunnen op basis van deze prijslijst keuzes maken voor de bestelling van het nieuwe seizoen. Aan de hand van deze prijslijst bepalen de klanten welke producten ze voor het komende jaar in de collectie willen hebben en wanneer zij hun bestelmomenten plannen. Hiervoor hebben zij de informatie nodig over prijzen en levertijden. De prijslijst is af en hoeft enkel in januari 2017 geüpdatet worden.

De accountmanager heeft gedurende het aankoopproces het meeste contact met de klant. Hij is ook het aanspreekpunt van de klanten. Het is dan ook verstandig om het versturen van de jaarlijkse prijslijst toe te vertrouwen aan de accountmanager. Klanten kennen deze persoon en zijn ook gewend om van hem berichten te ontvangen.

Aanbeveling 2

Een scherpe communicatie over de actuele levertijden dient te worden ingezet indien de levering van de bestelling langer duurt dan de eerder vernoemde leverdatum. Wanneer een levering die binnen drie weken verwacht wordt later is, moet dit direct doorgegeven worden aan de klant. Zodra de bestelling vier weken in productie is, wordt er een update verstuurd naar de klant met hoe de zaken ervoor staan. Hierbij wordt ook een nieuwe leverdatum gegeven, indien deze is veranderd.

Ook deze aanbeveling kan het beste uitgevoerd worden door de accountmanager. Hij heeft reeds contact met de klant en met de producent van de kleding. Om korte communicatielijnen te behouden en hierdoor de kans op miscommunicatie te verkleinen, is de accountmanager het meest geschikt voor deze taak.

Aanbeveling 3

Het uitdelen van de informatiebrochure over de levertijden, het productieproces en het aankoopproces bij ZAES, gebeurt aan het einde van het kennismakingsgesprek. In dit gesprek heeft de respondent al veel gehoord over de werkwijze van ZAES. Met de informatiebrochure kan de klant alle informatie rustig teruglezen en worden de verwachtingen omtrent de levertijd gemanaged. Met het vormgeven en produceren van de brochure dient zo spoedig mogelijk begonnen te worden. Tegelijkertijd moet begonnen worden aan de informatie op de website verwerken.

Diegene die het kennismakingsgesprek aangaat met de klant, is ook diegene die de informatiebrochure, aan het einde van het gesprek, aan de klant overhandigt. Omdat deze persoon tijdens het gesprek al alle informatie heeft gegeven, is het overhandigen van de informatiebrochure een stijlvolle afsluiting voor het gesprek.

Aanbeveling 4

Het beter intern communiceren van gemaakte afspraken heeft geen directe planning. Deze aanbeveling heeft te maken met de interne communicatie van ZAES en niet met de stappen die de klanten doorlopen tijdens het aankoopproces. Wat de meest effectieve manier is om zowel intern de afspraken effectief te communiceren als persoonlijk een goed overzicht te houden van de gemaakte afspraken, dient nog verder onderzocht te worden.

Schematische weergave planning van implementatieplan

In de onderstaande afbeelding is een schematische weergave gegeven van de planning van het implementatieplan. Hierdoor wordt in één oogopslag duidelijk wanneer welke aanbeveling ingezet dient te worden.



Figuur 14 – Schematische weergave planning implementatieplan tijdens aankoopproces

9.2 Kosten implementatieplan

Als laatste onderdeel van het implementatieplan wordt er een kostenplaatje geschetst, onderverdeeld per aanbeveling. Het aantal uren dat nodig is om een aanbeveling uit te voeren is een schatting. Hoeveel uur er precies nodig is om een aanbeveling uit te voeren, wordt duidelijk nadat de aanbeveling is uitgevoerd. Daarom is het kostenplaatje dat hier geschetst wordt een schatting.

Aanbeveling 1

De jaarlijkse prijslijst kan gezien worden als communicatie-uiting. Omdat het opsturen van de prijslijst vaak het eerste contact van het jaar is, worden de klanten weer even herinnerd aan het bestaan van ZAES. Vanzelfsprekend werkt dit het beste als de prijslijst er zo aantrekkelijk mogelijk uit ziet.

De prijslijst hoeft dan wel niet gedrukt te worden, maar moet wel gemaakt worden. Ieder jaar moet de prijslijst geüpdatet worden, nieuwe producten moeten worden toegevoegd en producten die niet meer leverbaar zijn moeten worden verwijderd van de lijst. Dit kost één keer per jaar tijd, maar dan is de lijst wel up-to-date voor het gehele jaar. Vanzelfsprekend kan worden voortgeborduurd op de lijst van vorig jaar. Het updaten en checken van de prijslijst zal naar schatting 22 uur kosten. Om de prijslijst er aantrekkelijk uit te laten zien, moeten er een aantal foto's worden aangekocht. In het huidige ontwerp zijn vijf foto's verwerkt die moeten worden aangekocht. De kosten hiervan zijn €25,- per stuk (Breedt, 2016). Hiermee wordt uitgekomen op een totaal van €125,- aan kosten voor de jaarlijkse prijslijst.

Aanbeveling 2

Een scherpere communicatie omtrent de levertijden heeft niet direct financiële gevolgen. De middelen zijn reeds beschikbaar. Wel kost deze aanbeveling tijd om correct uit te voeren. Iedere week moeten de nieuw binnengekomen lijsten van de productie vergeleken worden met de huidige planning. Klanten waarvan de order later geleverd gaat worden dan eerst verwacht, dienen direct een bericht te krijgen. Dit vergelijken en contact opnemen met de klanten kost natuurlijk tijd. Het is reëel om hier iedere week 2 uur voor te rekenen.

Het doen van tussentijdse statusupdates van de bestellingen heeft geen directe financiële gevolgen. Vanzelfsprekend gaat er wel tijd zitten in het doen van deze updates en het opvragen van informatie. Er wordt geschat op twee uur per week.

Aanbeveling 3

Het laten maken van een informatiebrochure brengt natuurlijk ook kosten met zich mee. Bij een gemiddeld ontwerpbureau kost het maken van een brochure €39,- per pagina. Om het gehele aankooptraject bij ZAES op een begrijpelijke en amusante manier te vertalen naar een brochure, wordt er uitgegaan van twaalf pagina's. Twaalf pagina's maal €39,- per pagina maakt een totaal van €468,- (Folderfabriek, 2016). Daarbij moet de brochure gedrukt worden bij een drukker. De kosten hiervan zijn €225,06 voor 500 exemplaren (Drukwerkdeal, 2016).

De kosten voor het verwerken van de informatie op de website zijn ongeveer €200,- (AZwebsdesign, 2016). Voor dit bedrag kan een simpele website van meerdere pagina's gemaakt worden. Het aanpassen van de huidige website zal naar schatting niet meer dan dit bedrag kosten.

Aanbeveling 4

Ook het beter communiceren van gemaakte afspraken heeft niet direct financiële gevolgen. Dit is meer een aanbeveling die te maken heeft met de interne communicatie en planning. Wat de meest effectieve manier is om dit te doen, dient nog verder onderzocht te worden. Daarom geeft deze aanbeveling geen verdere kosten voor het implementatieplan.

Overzicht kosten

Om het kostenplaatje overzichtelijk weer te geven, is het onderstaande schema gebruikt. Om het aantal uren die een aanbeveling nodig heeft uit te kunnen drukken in een bedrag, wordt een bruto uurloon van 67,30 euro gebruikt (Loonwijzer, 2016). Dit uurloon is gebaseerd op het gemiddelde uurloon van een communicatieadviseur met twee jaar ervaring.

Tabel 4 – Kosten implementatieplan per maand

Aanbeveling 1	Uren: $22 \setminus 12 = 1,8$ $1,8 \times 67,30 =$	€ 123,38
Aanbeveling 2	Uren: $4 \times 67,30 =$	€269,20
Aanbeveling 3		-
Aanbeveling 4		-
Totaal		€392,58

Tabel 5 – Eenmalige kosten implementatieplan

Aanbeveling 1	Aankoop foto's: $5 \times 25 =$	€125
Aanbeveling 2	-	-
Aanbeveling 3	Ontwerpkosten (zie bijlage IX)	€ 468
	Drukkosten (zie bijlage IX)	€ 225,06
	Websitekosten (zie bijlage IX)	€ 200
Aanbeveling 4	-	-
Totaal		€ 1.219,96

10. Literatuurlijst

- Agu.(2012). *Eigen ontwerp Agu Teamkleding*. Alkmaar: Agu BV.
- AZwebdesign (2016). *Budget website laten maken*. Geraadpleegd van <https://www.azwebdesign.nl/budget-website-laten-maken/#kies-jouw-ontwerp>
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M., & Walden, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *Center for Quality Management Journal*, Vol. 4(Fall), p. 3-36.
- Bioracer (2016). *Teamkleding*. Geraadpleegd op 24-02-2016 via <http://www.bioracer.nl/nl/teamkleding>
- Breedt, M. (2015). *Innovatie actieplan*. Noordwijk: De Juiste Koers.
- Breedt, M. (2016). [persoonlijk contact], 23-04-2016.
- Daly, J., Miller, J., Roper, M., & Wood, M. (1999). Multi-method research: An empirical investigation of object-oriented technology. *Journal of Systems and Software*, vol. 48(nr. 1), p. 13-26.
- Drukwerkdeal (2016). *Geniete brochures*. Geraadpleegd van https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame_drukwerk/brochures_magazines_geniet
- Edelaar, S. (2016). *Omzet top 10 van 01-01-2015 t/m 31-12-2015*. Noordwijk: Sport Identity.
- Edelaar, S. (2016) [persoonlijk contact], 25-05-2016.
- Folderfabriek (2016). *Wij ontwerpen folders en brochures*. Geraadpleegd van <http://www.folderfabriek.nl/brochures-ontwerpen>
- Forte Sportswear. (2016). *Over Forte. Passie voor sport*. Geraadpleegd op 22-05-2016, via <http://www.fortesportswear.nl/2/over-forte.html>
- Griffin A., & Hauser, J.R. (1993) The voice of the customer. *Marketing Science (Winter)*, p. 1–27. University of Chicago
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), p. 36-44.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington MA: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*. Derde druk. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hinterhuber, H.H., Aichner, H., & Lobenwein, W. (1994) *Unternehmenswert und Lean Management*. Vienna.
- Jones, T.O., Sasser, W.E., (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, Vol. 73(Issue 6), p. 88-91.
- Kralt, R. (2013). *ZAES Functional Sportswear en de zakelijke markt*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Kralt, R. (2016). [Persoonlijk contact], 09-05-2016.
- Leeuwen, C., van. (2010). *Businessplan Ultima Teamwear*. Valkenswaard: Veltec Benelux.
- Loonwijzer (2016). *Salarischeck*. Geraadpleegd van http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck#/nl_NL
- NIBAA Institute (2011). *Perceived Service Quality Model*. Geraadpleegd op 17-02-2016 via <http://www.nibaa.nl/branding/perceived-service-quality-model>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 63(special issue), p. 33-44
- Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), p. 12-37.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), p. 41-50.
- Rust, R., Oliver, R. (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: sage publications
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996). The Kano model: How to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1(February), p. 313-327.
- Scheurs, W. (26 maart 2013). *Faillissementsverslag Veltec Benelux BV*. Boels Zanders Advocaten.
- Seth, N., & Deshmunkh, S. G., (2004). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22(no. 9), p. 913-949.
- Stauss, B., & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality. Applying the sequential incident method. *European Journal of Marketing*, Vol. 31(No. 1), p. 33-55.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wever, L. (2016). [Persoonlijk contact], 11-05-2016
- Woodall, T. (2001). Six Sigma and Service Quality: Christian Grönroos Revisited. *Journal of Marketing Management*, 17, p. 595-607.
- Yang, C. C. (2005) The Refined Kano's Model and its application. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), p. 1127-1137
- ZAES. (2015a). *151113_Investeringsplan* [Powerpoint presentatie]. Geraadpleegd op 23-02-2016.
- ZAES. (2015b). *Communicatieplan ZAES* [Powerpoint presentatie]. Geraadpleegd op 23-02-2016.
- ZAES. (2015c). ZAES Careless program. *ZAES Brochure*, 14\15, p. 75-76
- ZAES. (2016a). *Basisovereenkomst webshop leveringen zonder voorraad*.
- ZAES. (2016b). *Basisovereenkomst éénmalige levering*.
- ZAES. (2016c). *Algemene voorwaarden ZAES webshop*.
- ZAES. (2016d). *Overzicht prijzen en vergoedingen*.
- Zee, F, van der. *Steekproef trekken*. Geraadpleegd op 9 februari 2016 van <http://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/steekproef-trekken/>

Figuren en tabellen op volgende pagina.

Figuren

- Fig. 1 - ZAES. (2015). *Voorbeeld van ZAES producten* [afbeelding]. Geraadpleegd op 23-02-2016
- Fig. 2 - Kralt, R. (2013). *ZAES Functional Sportswear en de zakelijke markt* [Afbeelding]. Haagse Hogeschool, Den Haag.
- Fig. 3 - ZAES. (2015). *Facebook Reviews* [foto]. Geraadpleegd via <https://www.facebook.com/zaessportswear/reviews/>
- Fig. 4 - Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Minterhuber, H. H. (1996). The Kano model: How to delight your customers [afbeelding]. *International Working Seminar on Production Economics*, 1 (February), p. 313-327.
- Fig. 5 - Jones, T.O., Sasser, W.E., (1995). Why satisfied customers defect [afbeelding]. *Harvard Business Review*, Vol. 73(Issue 6), p. 88-91.
- Fig. 6 - Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality [afbeelding]. *Journal of Retailing*, 64, p. 12-37.
- Fig. 7 - Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition* [afbeelding]. Derde druk. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Fig. 8 - Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition* [afbeelding]. Derde druk. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Fig. 9 - ZAES. (2015c). *ZAES Careless program* [afbeelding]. *ZAES Brochure*, 14\15, p. 75-76
- Fig. 10 - Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition* [afbeelding]. Derde druk. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Fig. 11 - ZAES (2016). *Voorbeeld prijslijst januari* [afbeelding]. Geraadpleegd op 11-05-2016
- Fig. 12 - ZAES (2016a). *Voorbeeld overzicht orders ZAES*. Geraadpleegd op 16-05-2016
- Fig. 13 - Sweden, van, S., (2015). [illustratie]. *Online profilering*. Geraadpleegd via <http://op3n.nl/onlineprofilering/>

Tabellen

- Tabel 1 - Leeuwen, C., van. (2010). *Businessplan Ultima Teamwear* [tabel]. Valkenswaard: Veltec Benelux.
- Tabel 2 - Kralt, R. (2013). *ZAES Functional Sportswear en de zakelijke markt* [tabel]. Den Haag: Haagse Hogeschool.

Bijlagen

Bijlage I - Negatieve en positieve feedback van klanten via Facebook

Negatief

**Siebren Feenstra** heeft **ZAES** beoordeeld — 1★
27 mei 2015 · 🌐

Prima producten, maar een erg slechte service. Een deel van mijn bestelling werd zonder te communiceren niet geleverd. Tevens wenste ik twee producten om te ruilen, ik heb hierover enkele weken geleden tweemaal gecommuniceerd maar wacht nog steeds op reactie.

 Vind ik leuk  Reactie  Delen 

Walter Makkinga vindt dit leuk.

**ZAES** Beste Siebren, bedankt voor je bericht. Vervelend dat de service te wensen overlaat. Excuses hiervoor. Ik heb je zojuist een email gestuurd met een reactie. Ik ben in ieder geval verheugd te lezen dat de producten kwalitatief naar wens zijn en ga er vanuit dat we op serviceniveau ook beter zullen aansluiten bij jouw wensen en verwachtingen.
Vind ik leuk · Beantwoorden · Erik van Bommel heeft hierop gereageerd (?) · 28 mei 2015 om 10:15

 Schrijf een reactie...  

**Wilma Rouwenhorst-Bielderman** heeft **ZAES** beoordeeld — 1★
13 september 2014 · 🌐

Je moet wel heel erg veel geduld hebben. In april shirts besteld. Nu in september nog geen goede shirts ontvangen. Ook slechte tot geen communicatie.

 Vind ik leuk  Reactie  Delen 

**Richard Eijgenraam** heeft **ZAES** beoordeeld — 3★
11 januari 2015 · 🌐

Prima kleding. Top kwaliteit! ! Alleen lange levertijden.

 Vind ik leuk  Reactie  Delen 

ZAES vindt dit leuk.

Positief

**Meindert Brugman** heeft ZAES beoordeeld — 5★
22 oktober 2015 · 

ZAES kleding zit als gegoten. Ook nog na jaren gebruik!

 Leuk  Reactie  Delen 

**Jan-Frederik Finoulst** heeft ZAES beoordeeld — 5★
5 februari 2015 · 

Kledij van topkwaliteit!

 ZAES 

 Leuk  Reactie  Delen

**Arie Spruijt** heeft ZAES beoordeeld — 4★
21 maart 2015 · 

Zaes is super leuk team, mooie ontwerpen en top kleding

 Leuk  Reactie  Delen 

 ZAES

**Jan Hekman** heeft ZAES beoordeeld — 5★
11 mei 2014 · 

Perfekte pasvorm! met name het shirt "Elite Jersey Aero" is een perfect shirt! Mooi ontwerp! En de broeken hebben een zeer comfortabel zeem. Zeer tevreden!!

 Leuk  Reactie  Delen 

**Mike Hassing** heeft ZAES beoordeeld.
4 april 2013 · 

Niet zo standaard als andere merken, apart, mooie ontwerpen en gedetailleerd en zit zeer comfortabel.
Goede service, ben verkocht!

 Leuk  Reactie  Delen 

Bijlage II - CBS: Ruim 10 miljoen online shoppers

Persbericht, vrijdag 24 juli 2015 14:00

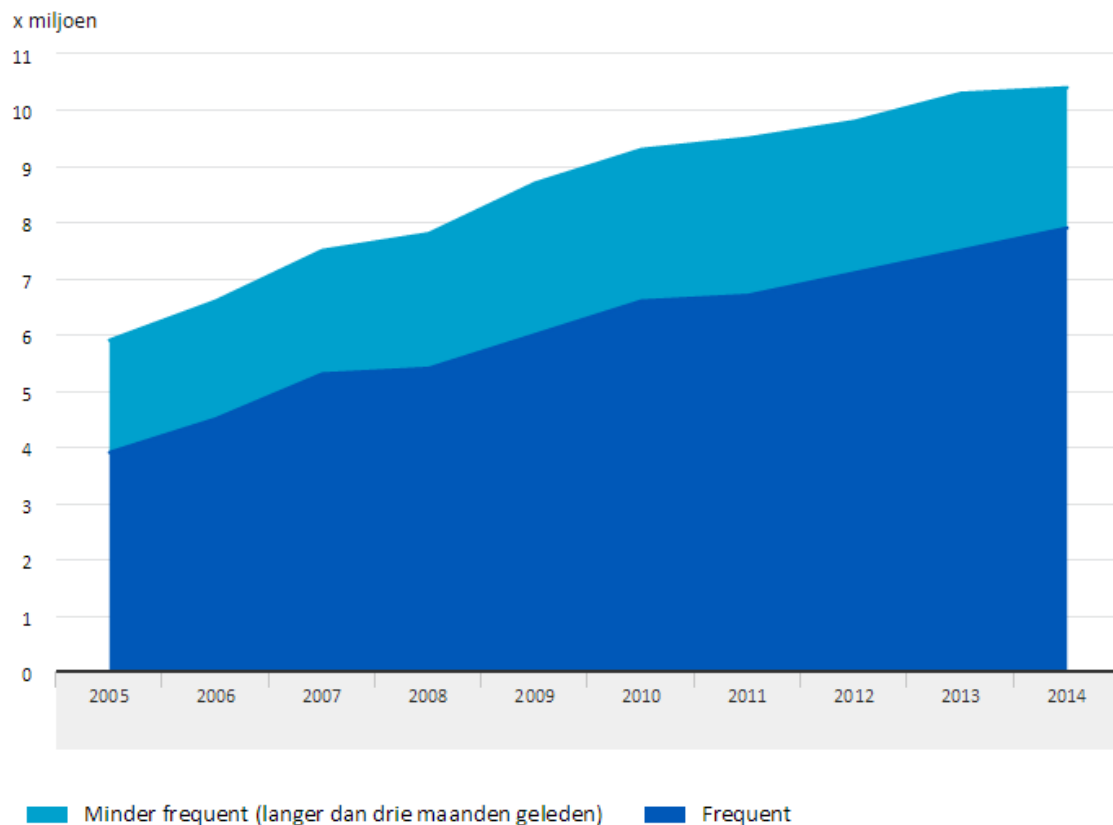
CBS: Ruim 10 miljoen online shoppers

Het aantal online shoppers neemt nog steeds toe. Over heel 2014 hadden 10,4 miljoen internetgebruikers wel eens online wat gekocht. Vooral het aantal recente e-shoppers, die in de drie maanden voorafgaand aan het onderzoek iets via internet hadden aangeschaft, is gestegen. Het populairst waren reizen, kleding en tickets. Dat blijkt uit onderzoek van CBS.

Bijna 8 miljoen mensen kopen regelmatig online

In 2014 kochten 10,4 miljoen internetgebruikers tussen de 12 en 75 jaar producten of diensten online. Vooral het aantal frequente [e-shoppers](#) is de laatste jaren gestaag toegenomen, van 3,9 miljoen in 2005 tot 7,9 miljoen in 2014. Sinds 2011 is de groei minder sterk: in 2013 waren er 7,5 miljoen frequente e-shoppers. Daarnaast waren er nog 2,5 miljoen mensen die af en toe via internet shoppen. Dat waren er evenveel als in 2013. Ongeveer 2 miljoen internetgebruikers hadden in het afgelopen jaar niets online gekocht. De toename van het e-shoppen is ook terug te zien in de online omzet van de detailhandel, die in 2014 ruim 11 procent hoger was dan een jaar eerder.

Aantal 12- tot 75-jarige internetgebruikers dat online winkelt



Vooral reizen en kleding

Reizen en kleding zijn nog steeds de meest online gekochte producten en diensten. In 2014 regelde twee derde van de frequente e-shoppers een tripje online of kocht kleding of schoenen via internet. Verder bestelde meer dan de helft online kaartjes voor evenementen. Ten opzichte van 2013 kochten vooral meer mensen goederen voor het huishouden -waaronder zowel meubels, wasmachines als speelgoed vallen- een stijging van 31 naar 39 procent. Ook levensmiddelen, cosmetica en schoonmaakproducten werden vaker op internet aangeschaft.

Bijlage III – Topic Guide

Deze topic guide biedt een richtlijn voor de interviews met de respondenten. Deze topic guide geeft het globale verloop van het interview aan. Hier kan vanaf worden geweken. Afhankelijk van de reacties van de respondent, gaat het interview een bepaalde kant op.

Algemeen

Tijdsduur: ongeveer 45 minuten

Manier van interview: face-to-face

Locatie: naar keuze van respondent

Benodigheden: opnameapparatuur, papier, pen

Belangrijke punten voor de interviewer

- IJs breken met praatje over wielrennen, bijvoorbeeld de laatste uitslagen.
- Doorvragen waar nodig om een volledig beeld te krijgen van de gedachtegang van de respondent. Hierbij staat de beleving van de respondent centraal en is het bedoeling om achter de dieper liggende drijfveren te komen.

Opbouw interview

Het interview is opgebouwd uit drie onderdelen. De introductie, de kern en de afsluiting. Er wordt met algemene vragen begonnen, om door het interview heen steeds specifiekere vragen te stellen.

Introductie (5 minuten)

Tijdens de introductie maakt de interviewer het doel van het interview duidelijk. Er wordt uitgelegd welke vragen er gesteld worden, hoe lang het interview duurt en wat de waarde van de deelname van de respondent is. Ook wordt er duidelijk gemaakt wat er met de informatie gebeurt en er wordt goedkeuring gevraagd voor opname van het gesprek.

Kern (35 minuten)

In de kern komen de hoofdonderwerpen van het onderzoek aan bod. Achtereenvolgend worden de verschillende topics aangesneden. Afhankelijk van de mening van de respondent, kan er op verschillende topics dieper worden ingegaan.

Afsluiting (5 minuten)

Tijdens de afsluiting wordt de respondent gevraagd het onderzochte bedrijf als geheel te waarderen met een cijfer en een toelichting. Hierdoor wordt de algehele waardering over het bedrijf duidelijk, met de achterliggende redenen. Ook wordt er gevraagd of de respondent nog eventuele op- of aanmerkingen heeft. Als laatste wordt de respondent bedankt voor zijn of haar deelname en de interviewer herhaalt de waarde van de deelname aan het onderzoek.

Opbouw interview

De opbouw van het interview ziet er als volgt uit. De interviewer begint met het stellen van algemene vragen, om naarmate het interview vordert, steeds specifiekere zaken in te gaan.

Inleiding (5 min)

Eerst wordt aan de respondent uitgelegd wat het interview inhoudt, wat voor vragen er gesteld worden en hoe lang het interview ongeveer duurt. Daarna wordt het doel van het interview uitgelegd en wat er met de resultaten gedaan wordt. De inleiding is bedoeld om de respondent op zijn gemak te stellen.

1. Hoe vaak per jaar bestelt u fietskleding?

Deelvraag 1 - Wat zijn de verwachtingen van de klanten ten opzichte van de communicatie tijdens het aankoopproces? (15 – 20 min)

Het antwoord op deze deelvraag is te vinden in de verwachte kwaliteit. De verwachte kwaliteit wordt gemeten aan de hand van een aantal onderwerpen. De mond-tot-mondreclame, het imago, de klantbehoeften en de public relations. Omdat ZAES nauwelijks tot geen gebruik maakt van marketingcommunicatie en pas sinds kort middelen steekt in public relations, zijn deze onderdelen niet meegenomen in het onderzoek.

Mond-tot-mondreclame

Bij dit onderdeel is het belangrijk om erachter te komen of de respondent via mond-tot-mondreclame informatie toch zich heeft genomen over ZAES en hoe dit zijn beeld over ZAES heeft veranderd.

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?
3. Heeft u van mensen in uw omgeving gehoord over ZAES?

Imago

Bij het imago moet duidelijk worden welk beeld de respondent had van ZAES en hoe dit tot stand is gekomen.

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop en waardoor is dit beeld tot stand gekomen?

Klantbehoeften

Hierbij wordt nagegaan wat de behoeften van de klant zijn, ten aanzien van de volgende punten: kennis & vaardigheden, houding & gedrag, toegankelijkheid & flexibiliteit, geloofwaardigheid & betrouwbaarheid, dienstherstel en de fysieke omgeving van de dienst. Ook is het bij dit onderwerp belangrijk om erachter te komen wat de klanten verwachten van ZAES ten aanzien van de communicatie.

5. Wat verwacht u van de communicatievaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?
6. Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces?
7. Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?
8. Wat verwacht u van de communicatie van ZAES ten aanzien van communicatiemomenten en responsnelheid?

Sales

Bij dit onderdeel is het belangrijk om erachter te komen hoeveel invloed het onderdeel sales heeft op het creëren van verwachtingen bij de respondent.

9. Waarom heeft u voor het merk ZAES gekozen?

Deelvraag 2 - Hoe beoordelen de huidige klanten de technische, functionele en relationele kwaliteit van ZAES? (20 – 25 min)

Het antwoord op deze tweede deelvraag is te vinden in de ervaren kwaliteit van de respondenten. De ervaren kwaliteit is onderverdeeld in drie onderwerpen. De technische kwaliteit betreft het 'wat' van de geleverde diensten. Aan de technische kwaliteit wordt kort aandacht besteedt in het interview. Verbeteringen aan het fysieke product staan los van het communicatieadvies dat aan het einde van dit onderzoek gegeven wordt. De functionele kwaliteit omvat de manier waarop het dienstverleningsproces verlopen is. Dit onderzoek is vooral gericht op de functionele kwaliteit. Relationele kwaliteit is de laatste factor die invloed heeft op de ervaren kwaliteit. Relationele kwaliteit is bijvoorbeeld de manier waarop de klant in de winkel is geholpen door een verkoper.

Technische kwaliteit

Dit is het fysieke product dat geleverd wordt. Bij dit onderwerp moet naar voren komen wat de respondenten vinden van de producten van ZAES en hoe zij de professionaliteit & vaardigheden van de contactpersonen hebben ervaren. De volgende vragen zijn opgesteld voor de technische kwaliteit:

10. Wat vindt u van de producten van ZAES?
11. Wat zijn uw ervaringen met de professionaliteit en vaardigheden van de contactpersonen bij het oplossen van problemen en kwam dit overeen met uw verwachtingen?

Functionele kwaliteit

Bij dit onderdeel moet duidelijk worden wat de klanten vinden van de huidige communicatie van ZAES. Hierbij wordt ingegaan op communicatiemomenten, responsnelheid en toegankelijkheid. Ook moet duidelijk worden wat de respondenten vinden van de toegankelijkheid & flexibiliteit, de geloofwaardigheid & betrouwbaarheid en het dienstherstel van ZAES.

12. Hoe heeft u de toegankelijkheid van de contactpersonen van ZAES ervaren?
13. Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?
14. Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?
15. Is er bij u iets verkeerd gegaan tijdens het bestelproces of met de producten?
16. Als u een compliment zou moeten uitdelen aan ZAES, wat zou dat dan zijn?
17. Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?

Relationele kwaliteit

Hierbij wordt gekeken naar de reputatie en de geloofwaardigheid van ZAES. Ook wordt er gekeken of het beeld van de respondent is veranderd na het aankoopproces doorlopen te hebben.

18. Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop, op welke manier en waardoor?
19. Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?

Afsluiting (5 min)

Tijdens de afsluiting wordt de respondent bedankt voor het deelnemen aan het onderzoek. Er wordt vermeldt hoe lang het onderzoek nog loopt en of de respondent de resultaten in wil zien. De laatste interviewvraag is een afsluitende vraag en geeft inzicht in de algehele mening van de respondent, over het onderzochte bedrijf.

20. Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (uitleg vragen)

Bijlage IV - Analyseschema's

De analyseschema's zijn gelabeld aan de hand van de volgende onderwerpen. Delen van de zinnen van de respondenten die met één van deze onderwerpen te maken heeft, zijn gearceerd in de kleur van het onderwerp.

Verwachte kwaliteit Mond-tot-mondreclame Imago Bestelmomenten Contact vanuit ZAES Levertijd Responssnelheid Flexibiliteit	Ervaren kwaliteit Technische kwaliteit Kwaliteit kleding Functionele kwaliteit Locatie Communicatie Relationele kwaliteit Imago Betrouwbaarheid
---	---

Inleiding

Het volgende analyseschema behoort tot de inleiding van het interview.

Analyseschema 1 - Vraag 1 - Hoe vaak bestelt u fietskleding? (per jaar)

Respondent	Antwoord	Label
1	"We bestellen ongeveer twee keer per jaar kleding bij ZAES"	2x per jaar
2	"Dit was de eerste keer dat ik bestelde."	1 ^e keer
3	"We zijn nu voor de eerste keer overgegaan naar ZAES. Dat komt eigenlijk omdat de communicatie met Bioracer, wat we voorheen deden, dat ging voor geen meter meer."	1 ^e keer
4	"Wij bestellen drie a vier keer per jaar fietskleding. We proberen wel seizoensgebonden te bestellen, maar eigenlijk is het een beetje verspreidt over het jaar. "	3 a 4x per jaar
5	"We doen één keer per jaar een grote bestelling. Dan komen er nieuwe sponsors bij en gaan er oude sponsors af. We bestellen dan ook wat reservekleding, want dan ben je goedkoper uit. Ongeveer een derde van ons budget gaat naar de kleding."	1x per jaar
6	"Wij hebben in ieder geval twee keer per jaar een bestelmoment. Eén keer wielerkleding en één keer schaatskleding. Afgelopen jaar hadden we ook nog een tweede zomerronde, voor extra wielerkleding"	2x per jaar
7	"We hebben nu twee keer fietskleding besteld. Die eerste keer was in 2014 en de tweede keer in 2015... als die op gaan moeten we weer nieuwe bestellen."	2 ^e keer

Mond-tot-mondreclame

De volgende twee analyseschema's gaan over de verwachte kwaliteit en specifiek over de mond-tot-mondreclame.

Analyseschema 2 - Vraag 2 - Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

Respondent	Antwoord	Label
1	"Ik ken Pascal van vroeger en weet wat hij doet... ..Ik wist dat hij kleding maakte en hij liet dat een keer zien aan mij"	Mond-tot-mondreclame
2	"Ik weet het niet precies meer, maar ik geloof dat ik ergens iets gelezen heb en dat ik aan het regionale telefoonnummer dacht: he, dat zit hier vlakbij in de buurt."	Marketing/PR
3	"Dat is eigenlijk vanaf het prille begin denk ik. Het kwam eigenlijk voort uit de Beach Boys, die ook in die kleding rijdt."	Mond-tot-mondreclame
4	"We waren eerst min of meer een vriendengroep en Kees' fiets was tussenpersoon voor de kleding. Toen waren we al verbonden aan ZAES."	
5	"We kenden de kleding omdat een van onze concurrenten erin reed. Dat was gewoon goed. We hebben aan hun gevraagd van wie het was en de kleding bekeken. Toen zijn we om de tafel gegaan."	Mond-tot-mondreclame
6	"Twee jaar daarvoor hadden we ook al een beetje rondgekeken en onder meer ook bij ZAES"	Sales
7	"Mijn broer werkt bij het Andreas College en daar hebben ze ook ZAES kleding... En ook nog iemand die hier zit die ook goede contacten had met ZAES. Dus eigenlijk via via."	Mond-tot-mondreclame

Analyseschema 3 - Vraag 3 - Heeft u van mensen in uw omgeving gehoord over ZAES?

Respondent	Antwoord	Label
1	"Ik ken de eigenaar Pascal goed."	Ja – positief
2	"Ik heb wel een keer iets gehoord, want een vriend van mij zit bij de Katwijkse fietsclub. Dat ging zo'n beetje tegelijkertijd op, zeg maar. Toen zij een nieuwe lijn kregen. Die waren wel positief."	Ja – positief
3	"Ik ken heel veel mensen vanuit het verleden die daar (de levertijd) wel heel veel over gevonden en gezegd hebben en mij daarvoor hebben gewaarschuwd."	Ja – negatief
4	"Niet anders dan via Kees' fiets."	Ja/nee
5	"Restore reed ermee... ook RTV de Bollenstreek reed er al in, of ermee ging rijden door ons. Er waren ook een paar schaatsers in onze ploeg die al een schaatspak van ZAES hadden."	Ja – positief
6	"Andere verenigingen hier in de buurt rijden ondertussen ook in ZAES kleding ... Daar ken ik ook mensen en die waren heel tevreden."	Ja – positief
7	"Mijn broer was wel een trigger dat je op een gegeven moment naar ZAES gaat."	Ja – positief

Imago

Het volgende analyseschema gaat over het imago van het onderzochte bedrijf en hoe dit imago tot stand is gekomen.

Analyseschema 4 - Vraag 4 - Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

Respondent	Antwoord	Label
1	"...Ik had daar niet echt een verwachtingspatroon bij.... Als ik het samen moet vatten: kleinschalig, voor evenementen en voor groepen en verenigingen. "	Kleinschalig Evenementen Verenigingen
2	"Ik had eigenlijk geen beeld. Ter plekke kon ik natuurlijk ook de materialen even bekijken en de zemen. Als je dat niet weet, dan kan je niet met verwachtingen binnenstappen... Ik verwachtte in ieder geval dat het niet minder was dan wat ik had. "	Niet minder dan voorheen
3	"Ik denk dat ZAES nog meer vanuit de sport ontstaan is dan bij BioRacer het geval is... Direct contact en dat hadden we ook. Het samen dingen oppakken, dat is ook wel iets dat echt gebeurt."	Vanuit sport ontstaan
4	"Het beeld wat ik eerst had was dat het een beetje rommelig was. Wel altijd proberen de klant van dienst te zijn, maar eigenlijk schipperen tussen de mogelijkheden die Pascal had en wat wij wilden... De ervaring die ik nu heb is dat het veel gestroomlijnder gaat ... Het probleem wat ik nog heb is nog steeds de levertijden. "	Gestroomlijnd
5	"Wat wij echt verwachtte was dat ze dichtbij de klant zouden staan . Als er iets niet zou kloppen, dat dat gewoon gemaakt zou worden en dat we het binnen afzienbare tijd terug zouden krijgen . We hadden gewoon de ervaring met de vorige leverancier dat de ritsen slecht waren, de broeken gingen kapot. Dat stuurde je dan op en dan kwam het drie maanden later terug. Wij zitten in een wedstrijdschema, dus twee weken later moeten we die spullen terug hebben... Eigenlijk hebben we daar nooit mee te maken gehad met die verwachting, want er ging gewoon niks stuk. Er is één keer een snelpak teruggegaan en dat was binnen twee weken weer terug . Dat was goed."	Klantvriendelijk Persoonlijk
6	"Ik dacht gewoon een kleine club, goede kleding, sympathiek merk... Geen massagebeuren . Dat was ook wel een van de achterliggende redenen. Dat er gewoon maatwerk geleverd wordt en dat er goed meegedacht wordt."	Kleinschalig Persoonlijk Sympathiek
7	"Dat het in ieder geval een klein bedrijf is... bedrijfje wat persoonlijke aandacht hoog in het vaandel heeft staan en dat soort dingen.... Ik wist ook dat het op het industriegebied in Valkenburg zat."	Kleinschalig Persoonlijk

Klantbehoeften

De volgende analyseschema's gaan over de verwachte kwaliteit en specifiek over wat de behoeften zijn van de respondenten.

Analyseschema 5 - Vraag 5 - Wat verwacht u van de communicatievaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?

Respondent	Antwoord	Label
1	"Dat ze duidelijkheid verschaffen. Vooral met de levering. Eigenlijk gaat dit altijd goed... het contact moet natuurlijk vanuit ZAES komen."	Duidelijkheid verschaffen (bij levering)
2	"Dat je bij elk contact dat je zoekt een reactie krijgt. En een reële idee van wat er te verwachten valt... Dat is wel meteen het zwakke punt van deze branche. Bestellen is altijd makkelijker dan leveren. Als klant zie je alleen: komt het binnen ja of nee. De levering was bij mij vier weken te laat."	Reëel / duidelijkheid (bij levering)
3	"je verwacht dat je direct een antwoord krijgt. Of dat het direct ergens terecht komt waar er wat mee gebeurt. Ik pleit er wel voor dat niet alles via één persoon gebeurt. Omdat je anders gewoon op een gegeven moment vastloopt."	Direct antwoord
4	"Bij problemen verwacht ik in ieder geval dat daar gehoor aan gegeven wordt."	Gehoor
5	"Dat kan nog wel wat beter. Vooral de communicatie op (kleine) afspraken nakomen... Het zou fijn zijn als er na zo'n beurs een goede opvolging komt. Dit zijn verbeterpunten."	Goede opvolging / duidelijkheid
6	"Ik verwacht eigenlijk gewoon... dingen die je, als je ergens klant bent verwacht. Snel antwoord. Adequaat antwoord en antwoord op alle vragen die je stelt. Dat gaat soms nog niet helemaal goed. Dan krijg je maar deels antwoord, of het duurt een tijd voordat je antwoord krijgt. Ik verwacht wel wat meer communicatie vanuit ZAES. Nu moet ik zelf nog vaak de telefoon oppakken om te vragen hoe het er allemaal voor staat."	Duidelijkheid / direct antwoord
7	"Klantvriendelijk. Ik moet zeggen dat dat ook mijn ervaring is."	Klantvriendelijkheid

Analyseschema 6 - Vraag 6 - Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces?

Respondent	Antwoord	Label
1	"Als er iets mis gaat verwacht ik dat het personeel van ZAES het oplost. Dat is eigenlijk heel simpel. Zo snel mogelijk. Het probleem oplossen, of in ieder geval een alternatief bieden. Meestal is het probleem dat je je spullen graag morgen wilt hebben, dus dan wil ik duidelijkheid hebben... Tot nu toe is het oplossen van problemen altijd wel goed gegaan. Tot nu toe zijn de leveringen altijd op tijd of net iets te laat... Dan bel ik op... Handiger is dan als er vooraf gezegd wordt dan het later is. Dan is iedereen gelijk gerust gesteld. Duidelijkheid is daarin heel handig."	Oplossingsgericht \ Duidelijkheid
2	"Dat weet je waar je aan toe bent... Dat er nog een bepaalde marge in zit, waarbij je nog iets door kan geven. Er is altijd wel iets wat je vergeten bent. Ik zou het wel mooi vinden als je die duidelijkheid gelijk krijgt... Wij zitten in een wedstrijdschema, dus twee weken later moeten we die spullen terug hebben."	Marge voor veranderingen
3	"Je kan er niet constant mee bezig zijn. Je bent er mee bezig, antwoord. Klaar. Weg. En dat het dan nog een keer terugkomt en dat je er nog één keer naar kijkt. Dat gaat heel goed... Dat gaat gewoon heel direct en adequaat. Dat verwacht je ook."	
4	"We hebben de ervaring tot nu toe, is dat ze voor problemen echt wel open staan. Wat ik nu weet is dat als iets binnen vier weken geleverd wordt, dan is dat heel snel... de welwilligheid is er absoluut".	Oplossingsgericht
5	"Bij ons is één ding standaard en dat zijn de afwijkingen. Na het indienen van de order komen er soms nog veel veranderingen... Ik ben heel blij met hoe dat opgepakt is. Alles is perfect doorgevoerd. Soms is niet alles geleverd, maar dan krijg ik netjes een lijst met wat er niet geleverd wordt en drie weken later is het er dan alsnog."	Marge voor veranderingen
6	"Eigenlijk hebben we altijd wel dat er nog het één en ander verandert in een bestelling. Dat pakte ik dan meestal met Erik op en dat ging eigenlijk altijd wel prima."	Marge voor veranderingen
7	"Nou, als het binnen het redelijke is, dat ze daar natuurlijk medewerking aan geven. Als je productieorder eenmaal in productie is genomen, dan begrijp ik wel dat dat moeilijk is om daar nog wat aan te doen. Tot die tijd moet je daar wel een bepaalde flexibiliteit in hebben."	Marge voor voor veranderingen

Analyseschema 7 - Vraag 7 - Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?

Respondent	Antwoord	Label
1	"Vooral wanneer er veranderingen zijn tijdens de bestelling of leveringen. Als alles gaat zoals gepland dan hoor ik dat alles op tijd geleverd wordt.... Eigenlijk heeft echt het persoonlijke contact met Pascal mijn beeld over ZAES gevormd.... daar heb ik de kleding gezien"	Veranderingen
2	"Misschien zou het handig zijn dat als ze 'echt' de band op gaan daar, dat je dat dan hoort... het belangrijkste is dat het is dat het op tijd binnen is."	Update tijdens proces
3	"Het zou fijn zijn als je op een gegeven moment weet hoe het proces in elkaar zit. Het zou mooi zijn als je zegt: ok. Het is acht weken levertijd. Met vier weken start het productieproces. Twee weken daarna is het, bij wijze van, verzendklaar. En daarna dan wordt het afgeleverd. Wat er wel vaak is, is van: oh het is acht weken, ik moet wel even bellen of het al onderweg is. Het zou leuk zijn als dat omgekeerd is."	Update tijdens proces
4	"Vaak beginnen leden te vragen: 'wanneer komt het nou?' Dan komt die beloofde leverdatum dichterbij. Helaas wordt die vaak niet gehaald. Het had nu ook binnen moeten zijn, maar het is er nog niet... Het zou fijn zijn als je bijvoorbeeld twee weken voor de leverdatum bericht krijgt of het wel of niet op tijd is."	Update tijdens proces
5	"Ik zie het meer als een interactief proces. Wij zijn nooit op tijd, omdat ik met veel mensen werk en ZAES is ook niet altijd op tijd. Als er wat is, dan melden zij het meteen of anders neem ik zelf even contact op... Dat gaat eigenlijk wel goed."	Veranderingen
6	"Eigenlijk zou je vanuit ZAES, ten eerste een mailtje van: dit zijn de nieuwe prijzen voor dit jaar. Willen jullie weer bestellen? Wanneer zullen we de webshop open gooien... vast even aangeven wat het besteltermijn zal zijn dit jaar. Dat zijn eigenlijk de dingen die we willen weten, want daarmee bepalen we wanneer we de webshop open en dicht gooien. Daar zou ZAES gelijk zelf mee moeten komen, nu kwam het weer vanuit mij."	Begin jaar met nieuwe prijzen/levertijden
7	"Het zou handig zijn als je daar inderdaad een keer een update krijgt over hoe het er nu voor staat en wat de levertijd is."	Update tijdens proces

Analyseschema 8 - Vraag 8 - Wat verwacht u van de communicatie van ZAES ten aanzien van communicatiemomenten en responssnelheid?

Respondent	Communicatie	responssnelheid	Label
1	"Ik vind het prettig dat als ik een mail stuur, ik dezelfde dag antwoord krijg en als dat niet lukt dat ze even een berichtje sturen dat ze erop terug komen . Als ik dat met mijn klanten doe, dan zet ik het ook in mijn agenda, zodat ik het de volgende dag niet vergeet."	"Ik vind het wel fijn als er snel gereageerd wordt en als dat niet lukt dat je een bericht krijgt dat erop teruggekomen wordt. Dat hoort wel bij tegenwoordig. Anders krijg je ook het gevoel dat je te log bent."	Antwoord binnen 1 dag
2	En een reëel idee van wat er te verwachten valt. Dus ik verwacht dat je een reëel antwoord krijgt . Dan weet je waar je aan toe bent. ...Dan krijg je ook een antwoord wat het verwachtingspatroon is, maar wat dan niet helemaal uitkomt... De communicatie was niet slecht . Wel persoonlijk .	Dat je bij elk contact dat je zoekt een reactie krijgt.	Duidelijkheid / Reëel Antwoord op elk contact
3	"Het zit op de weg naar huis dus ik kan er zo langs . Dat doe ik niet zo veel hoor."	"Je verwacht dat je direct een antwoord krijgt. Of dat het direct ergens terecht komt waar er wat mee gebeurt."	Snelle reactie
4	"Ik merk dat werknemers het erg druk hebben. Dan wordt er gezegd dat er vanmiddag op teruggekomen wordt, maar dan duurt het een paar dagen . Het lukt dan niet om dat te realiseren."	"Het is wel fijn als je een antwoord krijgt van: we komen bij u terug . Eigenlijk verwacht ik wel binnen een dag een antwoord ."	Antwoord binnen 1 dag
5	"Vooral de communicatie op afspraken nakomen . Je ziet elkaar op een beurs en daar worden afspraken gemaakt zoals: '...leegstand in december, als jullie begin december bestellen dan kunnen we de productie daar neerzetten.' Vervolgens moet je meerdere malen om de prijslijst vragen, die niet komt ."	"ik verwacht binnen een dag antwoord . Ik zit op mijn mail en ik zie dus meteen een nieuwe mail. Het zou fijn zijn om binnen 24 uur een antwoord te krijgen, maar binnen 72 uur moet je toch sowieso wel een antwoord krijgen."	Communicatie vanuit ZAES Antwoord binnen 1 dag
6	"Daar vind ik wel heel veel ruimte voor verbetering in zitten... Eigenlijk moest ik steeds de informatie komen halen wanneer de levering nou echt kwam."	"... dan duurt het heel lang voordat er een reactie komt, als er überhaupt een reactie komt . En dan ook niet altijd volledig op de meerdere vragen die ik heb gesteld."	Communicatie vanuit ZAES Antwoord op elk contact
7	"...Verder verwacht ik natuurlijk dat iedereen klantvriendelijk is. Dat ze zoveel mogelijk doen voor de klant. Een bericht als er iets met de levering aan de hand is, is natuurlijk wel het minimale. Daar zou ik niet zelf achteraan hoeven te gaan."	"...dus ik verwacht gewoon zo snel mogelijk antwoord. Het liefste binnen een dag . Als dat niet lukt... dan verwacht ik wel even een berichtje dat ze ermee aan de slag gaan ."	Klantvriendelijk Communicatie vanuit ZAES Antwoord binnen 1 dag

Sales

Dit analyseschema gaat over de invloed die de sales heeft gehad op het creëren van verwachtingen bij de respondent en waarom zij voor het merk hebben gekozen.

Analyseschema 9 - Vraag 9 – Waarom heeft u voor het merk ZAES gekozen?

Res p.	Antwoord	Label
1	"Ik ken de eigenaar Pascal goed en dat is eigenlijk allemaal heel informeel gegaan."	Mond-tot-mond-reclame
2	"Omdat ik het qua communicatie heel makkelijk af kan omdat het hier in de buurt is."	Locatie
3	"vooral ook omdat het om de hoek is. Snelle lijntjes... Even samen wat doen."	Locatie
4	"Het ging natuurlijk al via Kees' Fiets, maar ze beloofden ook een website via waar je kon bestellen. Dat was inderdaad ook wel een lokkertje, op dat moment. Het was toen vijf jaar geleden net voor het eerst. Die webshop is echt wel een uitkomst voor ons, scheelt een hoop administratieve rompslomp."	Webshop
5	"Vier jaar geleden stapten we over van onze leverancier, waar we echt helemaal niet tevreden waren. Toen hebben we echt met een stuk of tien leveranciers aan tafel gezeten. We hebben eerst gekeken naar de kwaliteit van de kleding, de prijs, maar ook waar de leverancier zit. Dat was ook een belangrijk criterium voor ons, want als er iets niet klopt, dan moesten we eerst met de auto naar zuid België of Polen, en nu heb je gewoon een aanspreekpunt. Eigenlijk was ZAES op alle criteria wel de beste."	Locatie, prijs, kwaliteit
6	"Twee jaar daarvoor hadden we ook al een beetje rondgekeken en onder meer ook bij ZAES, maar toen was Forte goedkoper... Uiteindelijk leek ZAES ons de beste partij. De prijzen waren gewoon goed en de kwaliteit van de kleding gewoon mooi. Dat was toch wel belangrijk voor ons, dat die kleding gewoon mooi en goed is."	Kwaliteit
7	"mijn broer... had goede referenties gegeven over ZAES... ook nog iemand die hier zit die goede contacten had met ZAES."	Mond-tot-mond-reclame

Technische kwaliteit

De volgende analyseschema's hebben te maken met de ervaringen van de respondent. De ervaren kwaliteit is onderverdeeld in de technische kwaliteit, de functionele kwaliteit en de relationele kwaliteit.

Analyseschema 10 - Vraag 10 - Wat vindt u van de producten van ZAES?

Respondent	Verwachtingen & hoe tot stand gekomen	Verwachtingen waargemaakt?	Cijfer product
1	"Goede kwaliteit voor een goede prijs." "...door wat Pascal me had verteld . Eigenlijk heeft echt het persoonlijke contact met Pascal mijn beeld over ZAES gevormd"	"De kwaliteit is goed voor een goed bedrag . Het is gewoon goed spul en dat zegt iedereen ook."	9
2	"Ik had natuurlijk van tevoren de materialen gezien en we hadden de paskleding ."	Dat klopte wel aardig... Iedereen was er blij mee ... Ik denk wel dat mijn verwachtingen zijn uitgekomen."	7,5
3	"Sterker nog, ik had er natuurlijk al in gereden . We hebben om de tafel gezeten om sommige dingen hier en daar aan te passen en om daar discussie over te hebben." "Dat je in het begin even moet wennen, en als je dan daadwerkelijk parcoursen gereden hebt dat je merkt: ja dit is echt een hele verbetering ."	"Het is echt zo dat het werkt. We hadden het er toevallig nog over, afgelopen weekend na de ronde van Vlaanderen. Dat je Vlaanderen rijdt en dat je echt geen pijn in je kont hebt en dat je echt merkt dat die broek steun geeft ."	9
4	"De kwaliteit kiezen we op zich zelf. We konden hier kijken en we hebben met z'n vijven besloten welke kwaliteit de vereniging krijgt en die is goed."	" Die is goed . Anders hadden we hier nu niet meer gezeten. Dat bevalt en we hebben voldoende mogelijkheden om te kiezen. Voor bepaalde dingen moeten we echt een grote bestelling doen om dat te realiseren, dat is een beetje jammer. Zoals een muts, dan moet je er meteen honderd bestellen ."	8
5	"Je ziet dus wel dat de prijs exponentieel toeneemt. Alles wordt natuurlijk duurder, maar dit jaar ging er tien procent bij. Dat was wel veel in één keer. Ten opzichte van het begin, vier jaar geleden, zijn de prijzen met 25% toegenomen. Dat is best veel, maar aan de andere kant zitten we nog steeds heel laag. Bij een andere inkoper krijg ik deze prijzen echt niet."	Ik kan niet anders zeggen dan goed ... Zeker met die nieuwe broek. Je kunt ermee vallen en die blijft redelijk goed heel. Bij een beperkte val blijft de broek toch wel goed... We wilden gewoon kwalitatief hoogwaardige kleding , waar je representatief mee bent binnen het wedstrijdveld. Daar geef ik ZAES een dikke 9,5 voor. "	9,5
6	"Je verwacht eigenlijk gewoon kleding die goed is, waar de naden niet van los zitten en dergelijke."	"Over de kleding zijn we wel tevreden hoor, alleen bij de sample was wel een naad los. Soms hoor je van mensen dat er is een keer een draadje loszit. Dat is minder, maar over het algemeen, ik fiets nu al dik een jaar in mijn kleding en dat is nog steeds goed ."	8
7	"Ik verwachtte er wel veel van. Als ze het verkopen wordt er gezegd : 'dit is het spul waarmee ze in het peloton rijden.' Dus kwaliteit, dus dat verwacht ik dan ook."	"het is gewoon perfect . Het zit gewoon goed. Dus die verwachting kwam uit Ik hoor alleen maar positieve berichten ..."	8,5
Gemiddeld: 8,5			

Analyseschema 11 - Vraag 11 - Wat zijn uw ervaringen met de professionaliteit en vaardigheden van de contactpersonen voorafgaand en tijdens uw bestelling?

Respondent	Professionaliteit	Vaardigheid	Label
1	"Helemaal super. Snelle reacties en duidelijkheid. Veel gaat via mail."		Goed
2	"Hier komen ook steeds dingetjes bij. Bijvoorbeeld de nieuwsbrief of klantenmiddag. Voor de rest qua communicatie ben ik echt niet ontevreden hier. Ik kom ook naar de relatiedag... Geen aangrijpende dingen die me dwars zitten. Zeker niet over communicatie, over producten is een andere afdeling."		Goed
3	"Je kan er niet constant mee bezig zijn. Je bent er mee bezig, antwoord. Klaar. Weg. En dat het dan nog een keer terugkomt en dat je er nog één keer naar kijkt. Dat gaat heel goed. Dat is echt een heel prettig contact geweest. En dan zit pascal er precies goed tussen. Dat ontwikkeltraject ging eigenlijk feilloos."		Goed
4	"Het beeld wat ik eerst had was dat het een beetje rommelig was. Wel altijd proberen de klant van dienst te zijn, maar eigenlijk schipperen tussen de mogelijkheden die Pascal had en wat wij wilden... De ervaring die ik nu heb is dat het veel gestroomlijnder gaat. We doen ons best om ook steeds input te geven om het gestroomlijnd te houden."		Goed En wordt steeds beter
5	"Dat kan nog wel wat beter. Vooral de communicatie op afspraken nakomen. Je ziet elkaar op een beurs en daar worden afspraken gemaakt zoals: 'we zitten met een periode van leegstand in december, als jullie begin december bestellen dan kunnen we de productie daar neerzetten.' Vervolgens moet je meerdere malen om de prijslijst vragen, die niet komt. Ik begrijp dat de medewerkers het druk hebben, maar dan kunnen wij niet meer gebruik maken van die productie in december en ook het bijbehorende prijsvoordeel en dat prijsvoordeel."		Gemiddeld
6	"Die verwerkte dat dan snel en makkelijk. Daar heb ik verder niet echt opmerkingen over. Dat gaat wel goed. Ook met Lea gaat het altijd goed als ik even wat moet aanpassen. Dat wordt vlot opgepakt en naar tevredenheid gehandeld. Dus dat gaat ook goed, wat dat betreft."		Goed
7	"Bij ons is er eigenlijk niets fout gegaan, dus problemen oplossen hoefden de medewerkers niet te doen. Verder heb ik over het algemeen goede gevoelens bij ZAES. Iedereen doet zijn best om de order zo goed mogelijk uit te voeren en te leveren."		Goed

Functionele kwaliteit

Uit de volgende analyseschema's is op te maken hoe de klanten de manier waarop de dienstverlening is verlopen beoordelen. Dit heeft betrekking op de functionele kwaliteit van de dienstverlening.

Analyseschema 12 - Vraag 12 - Hoe heeft u de toegankelijkheid en flexibiliteit van de contactpersonen van ZAES ervaren?

Respondent	Ervaringen	Wat kon beter	Label
1	"Goed. Door de kleinschaligheid loop je zo naar binnen. Dan help je nog even met inpakken... ...Een oplossing zoeken voor een probleem wordt ook netjes gedaan."		goed
2	"Ik ben heel blij met hoe dat opgepakt is. Alles is perfect doorgevoerd."	"... soms moet je gewoon inhoudelijk wat sneller tot de kern komen. Daar zitten nog wel wat verbeterpunten."	Gemiddeld
3	"Dat gaat gewoon heel direct en adequaat. Dat verwacht je ook. Je kan er niet constant mee bezig zijn. Je bent er mee bezig, antwoord. Klaar. Weg."		Goed
4	"Heel goed. Zowel met Rens als Erik, die nu weliswaar weg is. Met Pascal ook. Pascal vind het heel leuk hoe de Noordbikers ontstaan zijn en groeit daarin mee. Hij heeft ook de uitstraling dat hij toegankelijk is. Dat straalt hij ook uit naar z'n personeel denk ik. En een echte fietser."		Goed
5	"Ik schaamde me af en toe dood, weer een aanpassing. Zelfs toen het al bij de fabriek lag kreeg ik nog een lijst door met allemaal aanpassingen. Ik ben heel blij met hoe dat opgepakt is. Alles is perfect doorgevoerd. Soms is niet alles geleverd, maar dan krijg ik netjes een lijst met wat er niet geleverd wordt en drie weken later is het er dan alsnog."		Goed
6	"Op zich als je belt krijg je altijd wel iemand aan de lijn, maar het wordt soms niet echt goed doorgegeven."	"Als ik vragen heb, dan duurt het heel lang voordat er een reactie komt, als er überhaupt een reactie komt. En dan ook niet altijd volledig op de meerdere vragen die ik heb gesteld"	
7	"Er is ook goed meegedacht, het was eigenlijk onze eigen schuld dat we wat later waren met bestellen, maar toen is er een goede oplossing bedacht om het toch nog binnen dat tijdsvlak af te krijgen. Die flexibiliteit was goed."		Goed

Analyseschema 13 - Vraag 13 - Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?

Respondent		Label
1	"Veel te lang. Moet minimaal de helft zijn. Zo'n lange levertijd is niet meer van deze tijd."	Te lang
2	"Die vind ik te lang. Ik begrijp wel dat het acht weken duurt. Maar dan moet het daar wel bij blijven... Als je een hoofdbestelling doet is acht weken reëel, maar als je een bijbestelling doet, dan vind ik het eigenlijk veel te lang."	Te lang
3	"Ja logisch, kijk... snelle setjes dat gaat m gewoon niet worden. Daarvoor hecht je teveel waarde aan de kwaliteit van het spul dat je krijgt. En als je een snel setje wilt, dan ga je het net op en dan moet je ook niet zeuren als de kwaliteit slecht is. Dus het is het een of het ander. Ik heb daar geen moeite mee."	Goed
4	"Die zijn dramatisch... In het bestelproces wordt er wel geprobeerd efficiëntie te pakken, maar je bent afhankelijk van je leveranciers. We hebben een paar jaar geleden ook wel het een en ander in Italië besteld, maar die bestelling is nooit aangekomen. Twee en een halve maand is gewoon lang, vind ik... Het klinkt heel extreem, maar ik vind eigenlijk vier weken een mooie levertijd."	Te lang
5	"Ik ken geen bedrijf dat anders is. Het wordt in ieder geval geleverd op tijd. Onze andere vereniging Swift bestelt bij een concurrent en die heeft de levering nog steeds niet. Zij krijgen steeds bericht dat het verlaat is. Dat hebben wij niet... Bij een nabestelling is acht weken wel lang, maar als het echt belangrijk is kan je soms wel even tussendoor. Dan moet de bestelling niet te groot zijn natuurlijk..."	Gemiddeld
6	"Slecht. Dat is tot nu toe altijd echt weken, tot drie/vier weken te laat geweest. Dat is wel vrij irritant... Ook als ze zeggen het is tien weken en het is er ook echt met tien weken dan vind ik dat ook prima. Dan weten we in elk geval hoe we met bestelmomenten zitten, of we dat misschien iets eerder doen."	Te lang / te laat
7	"8 weken is wel het maximale. Ik snap dat het natuurlijk maatwerk is. Dat kan je niet binnen 48 uur op de mat hebben liggen, maar het moet niet langer worden. Dan wordt het storend."	Gemiddeld

Analyseschema 14 - Vraag 14 - Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?

Respondent		Label
1	"Geen valse verwachtingen... Gewoon goed. Beloftes worden nagekomen en er worden geen valse verwachtingen gecreëerd. Soms is de kleding iets te laat, maar eigenlijk is alles altijd duidelijk."	Goed
2	"Ik denk wel dat mijn verwachtingen zijn uitgekomen... We hadden de paskleding waarvan we ervan uitgingen dat de pasvorm wel ongeveer overeen kwam met de geleverde producten. Dat klopte wel aardig. Als ik nu weer een nieuwe bestelling op zou starten en zo'n late levering zou nu weer gebeuren..."	Gemiddeld
3	"So far gaat het hartstikke goed."	Goed
4	"Goed. Er wordt wel heel hard gewerkt om de gemaakte beloftes na te kunnen komen. Daardoor vind ik de betrouwbaarheid van ZAES wel goed."	Goed
5	"Goed. Absoluut. Een dikke negen."	Goed
6	"Ik vind de betrouwbaarheid van de kleding gewoon goed. De leveringen en communicatie slecht."	Gemiddeld
7	"Goed... Het is goede kwaliteit, dat is beloofd en dat hebben we ook gehad. Volgens mij ook binnen de gezette levertijd geleverd."	Goed

Analyseschema 15 - Vraag 15 - Is er bij u iets verkeerd gegaan tijdens het bestelproces of met de producten?

Respondent	Probleem	Oplossing	Tevredenheid oplossing
1	... dat er nog wat nageleverd moest worden en dat ontwerp was een beetje aangepast, maar dat is niet goed doorgekomen bij de productie."	"het is eigenlijk niet opgelost, maar wel uitgelegd."	Gemiddeld
2	"Verkeerde jassen geleverd "	(verwachting) Passende oplossing voor de waarde van het geleverde en het bestelde.	
3	-	-	-
4	"In het begin was er een probleem met de stof van de kleding."	"Toen is alles teruggenomen en dat verwacht ik eigenlijk wel. Dus mijn verwachtingen daarover kwamen ook uit."	Goed
5	"Met het snelpak hadden we eerst een damesbroek en die zijn echt niet op wedstrijd gericht, maar meer op toerdames. Het zijn echt van die hotpants, die zijn heel kort."	"Nu hebben we gewoon de herenbroek met een dameszeem. Opgelost."	Goed
6	-	-	-
7	-	-	-

Analyseschema 16 - Vraag 16 - Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?

Respondent	Antwoord	Labels
1	"Dat de kleding professioneel is , voor kleine oplages en met een persoonlijke touch ."	Kwaliteit kleding Persoonlijk
2	"het product is goed . De gastvrijheid is goed en de communicatie is ook goed , daardoor eigenlijk. Het is het complete plaatje, dat het compleet is."	Kwaliteit kleding Persoonlijk
3	"Dat gaat eigenlijk dat het best wel op alle levels gewoon goed zit. Over de breedte goed."	Alle levels goed
4	"Enthousiasme. Er wordt echt enthousiasme en betrokkenheid uitgestraald."	Betrokken
5	" dat wij tegen alle aangesloten clubs hebben gezegd dat ze in ZAES moeten gaan rijden . Swabo heeft drie clubs. Dat is Swift, Avanti en de Bollenstreek. Twee van de drie rijden nu in ZAES kleding."	Kwaliteit kleding
6	"Dat ze mooie en goede kleding maken."	Kwaliteit kleding
7	"Lekker kleinschalig , veel persoonlijke aandacht . Ze doen het heel goed."	Persoonlijk

Analyseschema 17 - Vraag 17 - Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?

Respondent	Antwoord	Label
1	"De levertijd is echt te lang. Ook houd ik niet van Engelse kreten, als een bedrijf niet internationaal opereert. Doe het dan gewoon in het Nederlands."	Levertijd
2	"Die levertijd is niet op te lossen... Ik ben wel geïnformeerd op een gegeven moment. Met een verwachting, maar dat is net als de weersverwachting. Dat verandert met het moment. Daar word je niet vrolijk van."	Levertijd / communicatie daarover
3	"Ik ken heel veel mensen vanuit het verleden die daar (de levertijd) wel heel veel over gevonden en gezegd hebben en mij daarvoor hebben gewaarschuwd."	Levertijd
4	"Nee de lange levertijd is echt de enige ergernis... Je kan weleens een sample aanvragen, die zijn heel snel. Het klinkt heel extreem, maar ik vind eigenlijk vier weken een mooie levertijd. De mensen moeten wachten tot het bestelmoment en vervolgens weer wachten op de levering."	Levertijd
5	"Meer het vergeten van kleine afspraken. Dat zijn kleine begrijpelijke dingen."	Geen opvolging
6	"Die communicatie. Dat stoort me meer dan de te late levering, omdat het ook zo makkelijk is op te lossen. Als ze dat zouden verbeteren, dan zijn we gewoon heel tevreden.. Tevreden en blij met de kleding, maar niet blij met hoe het loopt."	Geen opvolging
7	"Ik heb geen ergernis... Wij hebben een order geplaatst, die is ontworpen en dat is allemaal goed gegaan. Dus ja..."	-

Relationele kwaliteit

Analyseschema 18 - Vraag 18 - Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?

Respondent	Ja/nee	Hoe veranderd/verwachting	Waarvoor
1	Nee (positief)	"...het ook echt zo is zoals het ontwerp. Het is misschien nog wel mooier dan dat ik dacht dat het zou worden..."	"Ik krijg allemaal complimenten van mensen. Het is een schitterend pak."
2	Nee (positief)	"Ik had wel een verwachting, van een beetje open communicatie en dat het allemaal een beetje duidelijk was en dat klopte."	"Het is wel bevestigd naar wat ik hoopte. Het beeld klopte."
3	Ja/nee	"dat er voor de afgesproken levertijd gewoon geleverd wordt. Ik had bewust in januari om een levering gevraagd. Vervolgens krijg je het één of twee weken eerder. Dat is gewoon goed."	Vervolgens krijg je het één of twee weken eerder. Dat is gewoon goed.
4	Ja (positief)	"Het beeld wat ik eerst had was dat het een beetje rommelig was"	"Nu wordt het steeds gestroomlijnder. Het probleem wat ik nog heb is nog steeds de levertijden"
5	Ja (positief)	Alleen het eerste jaar eigenlijk. Toen was het opstart jaar. Het is professioneler geworden, maar ook afstandelijker. Dat is op zich niet erg, maar je merkte dat het eerst een klein kantoor was dat al het werk aanpakte en nu is het een zeer professionele organisatie geworden met goede processen.	"Het geeft een bepaalde professionaliteit. ZAES is niet meer een huis, tuin en keuken leverancier, maar een groot bedrijf. Ik denk dat ze zich wel kunnen meten aan een Bioracer of Nalini."
6	Ja (negatief)	"In die zin is het natuurlijk een beetje minder geworden..."	"...omdat ze keer op keer niet die levertijden waarmaken. Dat is gewoon heel erg zonde... En dat maakt ZAES gewoon nog te weinig waar. In ieder geval niet in de mate die ik had gehoopt... Zeker omdat ik denk dat het heel makkelijk op te lossen is. Gewoon je klanten tijdig benaderen moet gewoon kunnen."
7	Nee (positief)	"Wat ik verwachtte is bevestigd".	"De kwaliteit die we verwachtte kregen we ook".

Analyseschema 19 - Vraag 19 - Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?

Respondent	Woord 1	Woord 2	Woord 3
1	Betaalbaar	Professioneel	Kleinschalig
2	Klantvriendelijk	Professioneel	Kwaliteit
3	Sportief	-	Kwaliteit
4	Kleding	Innoverend	Enthousiast
5	Sportief	Professioneel	Kwaliteit
6	Slechte service	-	Kwaliteit
7	Persoonlijke aandacht	-	Kwaliteit

Afsluiting

De laatste interviewvraag is een afsluitende vraag en geeft inzicht in de algehele mening van de respondent, over het onderzochte bedrijf. De antwoorden die de respondenten hebben gegeven zijn hieronder terug te vinden.

Analyseschema 20 - Vraag 20 - Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (en waarom? Uitleg! Waarom niet hoger/lager?)

Respondent	Cijfer	Uitleg
1	7,5	"De levertijd haalt het een beetje naar beneden en de rest haalt het dan weer omhoog"
2	7,5	"Het gaat allemaal goed en ik ben redelijk tevreden over alles... Een acht gaat al richting uitmuntend, die krijg je niet zo snel."
3	8	"Een zeven zou te gemiddeld zijn en een negen geeft geen uitdagingen meer"
4	8	"Dat is met name het positieve, maar de levertijd haalt het omlaag. Misschien aan de andere kant ook positief dat ik alleen dit kan noemen."
5	9	"Je moet altijd streven naar beter. Een gemiddeld kledingbedrijf krijgt van mij een zes. ZAES is erg flexibel en dat is allemaal wel goed."
6	6	"Een dikke voldoende voor de kleding en een onvoldoende voor de levering en communicatie. Dan kom je gemiddeld op een zesje uit. Het één is heel goed en het ander niet goed genoeg."
7	8,5	"Eigenlijk hebben we niets te klagen gehad. Het resultaat was goed. Er is ook goed meegedacht... Totaal tevreden."
Gemiddeld	7,8	

Overig

Analyseschema 21 - Eventuele (andere) verbeterpunten of aanvullingen en opmerkingen

Respondent	Verbeterpunten	Label
1	"Misschien moet je mensen af en toe een beetje wakker schudden. Wel mee oppassen dat je dat niet te vaak doet. Misschien moet je wat leuks erbij doen om de mensen een beetje over te halen."	Herinneringsbericht
2	"Het is best lastig om te checken of je nu alles goed binnen hebt. Nu zit alles zo in een doos. Daar zou iets beter over nagedacht moeten worden. Misschien een afleveringsbon voor dummy's."	Handige afleveringsbon
3	"Als ik daadwerkelijk kijk naar de maatvoering, dan heb je S, M, L, en als je dat vergelijkt met de 1 tot en met 10 schaal, dan zit daar wel ruimte tussen."	Maatvoering
4	"Wat fijn zou zijn is als ZAES van tevoren een datum kan geven wanneer de spullen opgehaald kunnen worden. Voor ons is dat wel belangrijk, want we moeten onze ploegpresentatie erop aansluiten en met buitenlandse trainingskampen moeten de nieuwe kleren mee."	Eerder communiceren over levering
5	"Ik heb nu voor het eerst iets wat niet goed is. Dat is de lycra overschoen. Ik heb dezelfde maat besteld als de voorgaande jaren, maar nu zijn ze een stuk groter. De pasvorm is ook niet fijn. Het is hetzelfde product, met hetzelfde nummer. Ook onder de schoen past hij nu niet goed meer... De sokken zijn ook echt slecht. We hebben twee keer sokken besteld. Ik bestelde hoge sokken, maar echt hoog waren ze niet. Ze krimpen, ze verkleuren en ze verliezen vorm. En ze kosten zes euro nog wat. Sokken van GripGrab kosten een euro meer en blijven gewoon goed... Wat wel fijn zou zijn is een online productcatalogus. Ik zal bijvoorbeeld, toen ik laatst bij ZAES was, mooie jassen hangen. Die zou ik wel willen hebben voor komende winter, maar de prijzen waren niet bekend etc. Misschien zijn er wel meer producten waar wij niks van weten, maar die we misschien wel willen hebben."	Maatvoering / pasvorm (overschoen) Slechte sokken Online productcatalogus
6	"Ik vind dat de paskleding niet goed overeenkomt met wat er uiteindelijk geleverd wordt. Dus ook de type kleding die je krijgt als paskleding, want voor de vrouwen kregen we bijvoorbeeld broeken zonder bretels, terwijl onze broek wel bretels heeft... de maatvoering van de overschoenen. Die vallen heel klein. Dus iedereen moest echt een maat groter dan dat je normaal besteld zeg maar. Ik heb bijvoorbeeld normaal M sokken en moest nu zeker minimaal een L voor de overschoenen... Ook de maattabel die op de website staat, ik heb het weleens bij mezelf nagemeten, dat klopt ook echt totaal niet... Als je nog wel een tweede ronde doet in de zomer, die bestel je dan bijvoorbeeld voor 1 juni, het zou wel lekker zijn als die wel sneller geproduceerd kan zijn. Dat je hem niet pas eind augustus of september krijgt, als het seizoen eigenlijk al voorbij is..."	Paskleding niet goed Maatvoering (overschoen) Maattabel klopt niet
7	"Wat wij gehad hebben, is dat die maatvoering; daarbij moet je even weten hoe het zit. Het valt naar mijn idee wel wat klein."	Maatvoering

Bijlage V - Planning

Stap/fase	Resultaat	Datum	Deadline	
1. Oriëntatie				
2. Opzet onderzoek		12 februari 2016	12 feb 2016	
3. Theoretisch Kader		15 - 26 februari 2016	29 feb 2016	
4. Respondenten benaderen interviews		7 maart 2016		
5.				
6.				
7. Uitnodigen diepte-interview		28 maart 2016		
8. Uitvoeren diepte-interviews		4 – 22 april 2016	22 mrt 2016	
9. Analyse diepte-interviews		25 april – 6 mei 2016	9 mei 2016	
10. Implementatieplan		9 – 20 mei 2016	20 mei 2016	
11. Scriptie inleveren		27 mei 2016	27 mei 2016	

Stap/fase	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Oriëntatie	X	X	X													
2. Opzet onderzoek	X	X	X	X	X	X										
3. Theoretisch Kader			X	X	X	X		HER.		GO/NO GO						
4. Respondenten benaderen						X	X	X								
5. Herinnering interview							X	X	X							
6. Uitvoeren interview							X	X	X	X						
7. Analyse interviews									X	X	X	X	6 mei			
8. Implementatieplan												X	X	X	20 mei	
9. Scriptie inleveren																27 mei

Bijlage VI - Verbatims

Respondent 1

1. Hoe vaak bestelt u fietskleding?

"We bestellen ongeveer twee keer per jaar kleding bij ZAES. We bestellen ook alleen bij ZAES, niet bij andere leveranciers of winkels. We zijn een accountantskantoor en we hebben de kleding als een soort reclame-item. We proberen de kleding een beetje weg te geven aan klanten, zodat ze reclame voor ons maken."

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

"Ik ken de eigenaar Pascal goed en dat is eigenlijk allemaal heel informeel gegaan. We zaten bij elkaar en hij vertelde dat wat hij oorspronkelijk deed meer overgegaan was naar kleding. Toen heeft Pascal gezegd: "misschien is het wel leuk voor jouw kantoor om met z'n allen in dezelfde kleding te rijden." Op die manier is dat eigenlijk ontstaan. Ik heb dat toen geopperd aan een aantal klanten en personeel en toen zeiden een aantal mensen: "ik wil toch wel zo'n pakje hebben" en toen is het gaan lopen. Inmiddels hebben we iets van 150 pakjes."

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

(twijfelachtig begin) "Jeetje dat is een moeilijke vraag. Ik ken Pascal van vroeger en weet wat hij doet. Dat kledingverhaal kende ik toen nog niet, dus ik had er niet echt een beeld bij eigenlijk. Ik wist dat hij kleding maakte en hij liet dat een keer zien aan mij. Zodoende ben ik er eigenlijk ingerold. Ik had daar niet echt een verwachtingspatroon bij."

"Ik wist wel dat het een kleinschalig bedrijf was, omdat Pascal natuurlijk wel eens vertelde wat hij deed. Toen ik Pascal leerde kennen was de kleding nog op een heel laag niveau. Toen ik uiteindelijk kleding ben gaan bestellen was het al wat uitgebreider. Toen had ik wel een beetje een beeld. Naar mijn idee was het, toen, een organisatie die best wel kleding voor groepen maakte en dat de kwaliteit goed was. Dat was eigenlijk het beeld wat ik van ZAES had voordat ik een aankoop deed. Als ik het samen moet vatten: kleinschalig, voor evenementen en voor groepen en verenigingen."

"Dit beeld is eigenlijk tot stand gekomen door Pascal, omdat hij vertelde wat hij deed. Eigenlijk heeft echt het persoonlijke contact met Pascal mijn beeld over ZAES gevormd. Ik ben ook weleens uitgenodigd op een beurs. Daar heb ik dan wel de kleding gezien. Daardoor zal ik ook wel een beetje een beeld gevormd hebben."

5. Wat verwacht u van de vaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?

"Dat ligt een beetje aan de situatie. Ik heb veel contact met de grafisch vormgever, dat is Lea volgens mij. Als het gaat over de levering wil ik gewoon duidelijkheid. Hoe staat het ermee en wanneer worden de producten geleverd. Soms heb ik dan contact met Erik of Rens. Of bijvoorbeeld "ik heb de kleding gehad en dit en dit zit er niet bij." Dan wil ik gewoon graag antwoord hebben alleen en dat is ook hetgeen dat ik verwacht. Dat krijg ik eigenlijk altijd ook wel."

6. Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces?

"Als er iets mis gaat verwacht ik dat het personeel van ZAES het oplost. Dat is eigenlijk heel simpel. Zo snel mogelijk. Het probleem oplossen, of in ieder geval een alternatief bieden. Meestal is het probleem dat je je spullen graag morgen wilt hebben, dus dan wil ik duidelijkheid hebben. Dan kan ik tegen de mensen zeggen wanneer de kleding binnenkomt. Dan heb ik natuurlijk liever dat het een week eerder binnenkomt, dan een week later. Eigenlijk verwacht ik voornamelijk duidelijkheid. Klanten zitten vaak echt wel op hun producten te wachten namelijk. Als ze iets bestellen, willen ze dat natuurlijk ook graag hebben."

"Tot nu toe is het oplossen van problemen altijd wel goed gegaan. Meestal zijn de leveringen altijd op tijd of net iets te laat. Ik wil bijvoorbeeld in week 44 wil en het is ondertussen week 45. Dan bel ik op. Als er dan gezegd wordt "het is onderweg en is er eind van de week of volgende week". Handiger is dan als er vooraf gezegd wordt: "joh, het zou er deze week zijn, maar het is er nog niet. Het komt twee dagen later." Dan is iedereen gelijk gerust gesteld. Dan kan ik dat ook weer doorventileren. Komt de bestelling eerder heb ik geen probleem, maar als het er nog niet is, dan gaan ook bij mij de mensen klagen. Dan ga ik het probleem natuurlijk verleggen. Duidelijkheid is daarin heel handig."

"De vorige keer hebben we de leverdatum expres twee weken later gezet, zodat we in ieder geval op tijd zouden zijn. Dat leveren ging volgens mij ook best goed want ik kan me geen nare ervaringen herinneren over de laatste keer, dus dat later zetten van de leverdatum werkte wel. Je kunt bij mensen beter de levering ietsje later zetten, zodat je eerder bent. Daarmee kweek je meer goodwill dan dat je in eerste instantie zegt: "dat moet wel lukken" en uiteindelijk wordt de levering weer later. Dat geeft altijd wel irritaties. Of mensen moeten echt zeggen van: "ik MOET het dan en dan hebben anders hoef ik het niet." Dan moet je het wel zeggen, maar dan kan je beter een week van tevoren bellen en zeggen dat het een paar dagen later is. Dan hebben ze misschien vaak alweer een goed gevoel erover. Natuurlijk is het ook wel fijn als je dan niet zelf hoeft te bellen, als de bestelling later is. Dat geldt ook voor als er iets mist, maar dat gaat meestal wel goed. Als er iets geleverd wordt is het meestal wel compleet en anders is dat vooraf wel gemeld door medewerkers van ZAES. Dat bijvoorbeeld een bepaald product twee weken later komt dan de rest van de bestelling."

Welk cijfer zou u aan de medewerkers van ZAES willen geven?

"Dat ligt er een beetje aan wie. Ik vind de ontwerpster altijd echt geweldig. Dat komt ook omdat ik al die ontwerpen natuurlijk schitterend vind. ZE heeft voor ons ook een heel mooi ontwerp gemaakt waar ik heel erg blij mee ben. Het ontwerp wat ze voor ons gemaakt heeft zou ik echt bijna een tien voor geven. Dat is echt gewoon geweldig. Daar heb ik geen verbeteringen in, ik vind het gewoon schitterend. Ook hoe we dat samen gedaan hebben en de uitdagingen die er waren hebben opgelost."

"Verder zijn er weleens wat kleine dingetjes geweest. Bijvoorbeeld dat er nog wat nageleverd moest worden en dat ontwerp was een beetje aangepast, maar dat is niet goed doorgekomen bij de productie. Pascal heeft later ook aan mij uitgelegd hoe dat zat. Dat was in eerste instantie wel een beetje vreemd als je dan je kleding binnenkrijgt en het klopt niet. Uiteindelijk is dan uitgelegd waarom het was. Het was wel een fout van ZAES, maar dat heeft Pascal netjes opgelost. Nouja, het is eigenlijk niet opgelost, maar wel uitgelegd. Die persoon geef je dan natuurlijk een minder cijfer. Die persoon is dan ook weggegaan en hoorde dat er achteraf wel meer probleempjes waren. Met Pascal kan ik het altijd goed vinden en achteraf was alles wel duidelijk. We konden er weinig anders van maken."

7. Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?

"Kijk, de bestelling gaat altijd heel goed, want ik maak zelf een Excel bestandje met alle gegevens er op. Die mail ik gewoon en dat wordt dan op een hele korte termijn overgebracht in een order met alle informatie erbij, dus dat is helemaal geweldig. Die controleer ik dan. Dat is tot nu toe altijd goed geweest. Dat proces gaat allemaal heel snel, dat is geweldig. Dan hoor ik eigenlijk een hele tijd niks. Wat je dus zelf ook weleens doet, als je wat op internet bestelt, dan plaats je een order en dan krijg je dus een bevestiging dat de order onderweg is. Dat je betaald hebt en dat soort dingen. Uiteindelijk krijg je dan dat je bestelling in productie is genomen en een paar dagen later krijg je: uw bestelling is naar u verzonden. Dat heb je dus hier niet, want hier is het traject van na het bestellen tot dat het geleverd wordt is stil. Ik weet niet of je ook wat kan vermelden want het gaat er mij meer om dat, ook al wordt de bestelling twee dagen

voordat ik hem wil hebben in productie genomen, de bestelling op tijd is. Daar gaat het mij om. Als ik het in week 43 wil hebben, dan wil ik het in week 43 hebben. Als daar acht weken overeen gaat, prima. Als ik het maar ik week 43 heb. Dus ik weet niet of dat heel veel nut heeft. Wel als er vertraging is, dan vind ik het wel handig om snel geïnformeerd te worden. Eerder is natuurlijk ook mooi. Als je bericht krijgt: uw bestelling is eerder. Dat zou natuurlijk geweldig zijn. Maar meestal hoor ik niks, totdat het binnen is en dan hoor ik dat het geleverd wordt."

8. *Wat verwacht u van de communicatie van ZAES ten aanzien van:*

Responssnelheid: "Ik werk mijn mailtjes elke dag af. Ik kom liever een half uurtje later thuis en dan is mijn mailbox leeg. Die is schoon. Dat is ook lekker. Als ik het niet red, dan zeg ik: ik kom er even op terug. Dan zet ik het in m'n agenda. Dat is hoe ik werk. Ik vind het prettig dat als ik een mail stuur, ik dezelfde dag antwoord krijg en als dat niet lukt dat ze even een berichtje sturen dat ze erop terug komen. Als ik dat met mijn klanten doe, dan zet ik het ook in mijn agenda, zodat ik het de volgende dag niet vergeet. Tegenwoordig heb je digitale agenda's en dan komt het gewoon naar boven. Als ik inlog zie ik een melding staan van dingen die ik nog moet doen. Ik vind het wel fijn als er snel gereageerd wordt en als dat niet lukt dat je een bericht krijgt dat erop teruggekomen wordt. Dat hoort wel bij tegenwoordig. Anders krijg je ook het gevoel dat je te log bent."

10. *Wat vindt u van de producten van ZAES?*

"Goed. De kwaliteit is goed voor een goed bedrag. Het is gewoon goed spul en dat zegt iedereen ook. Je hebt ook verschillende kwaliteiten er in. Wij hebben dan de 'elite' en dat is gewoon goed spul en dat merk je. Als je dan de mindere kwaliteit hebt, dan heb je ook een goedkopere prijs, maar dat voel je ook gewoon."

"Toen ik voor de eerste keer bestelde, had ik natuurlijk via Pascal over ZAES gehoord. We stonden op een verjaardag en dan verteld hij en dan komt er nog iemand bij staan. Dan vertelt hij van: ik heb goede kleding, echt van topkwaliteit. Nou dan denk ik: dat is topkwaliteit. Dat hoor ik dan van Pascal en die ken ik goed. Dan ga ik op een gegeven moment voor het eerst bestellen. Ik kom dan de zaak in en ga al die kleding bekijken. Dan zie je het. Ik kon me van tevoren niet echt indenken wat ik daarvan zou verwachten. Ik was natuurlijk al een beetje bevooroordeeld omdat ik Pascal goed ken. Ik wist dat hij ook voor raceploegen leverde dus ik verwachte professionele kleding. Die verwachting is ook beantwoord. Het is echt super spul. Ik geef niet snel een 10 dus ik zeg hier een 9. Het enige minpunt is dat wit. Als je dan door de modder gaat, dan krijg je dat er niet meer af. Dat staat wel netjes in de voorschriften, om het eerst even uit te spoelen als het vies is. Ik denk niet dat je het kunt verhelpen. Wat wel iets is: het valt altijd heel klein. Dat verschilt ook per product. Het staat wel aangegeven, maar dat zou nog wel een verbeterpunt zijn. Verder niks. Er gaat ook eigenlijk nooit wat kapot."

12. *Hoe heeft u de toegankelijkheid van de contactpersonen van ZAES ervaren?*

"Goed. Het is heel kleinschalig. Het is geen log massa-gebeuren. Dat is allemaal eigenlijk wel goed. Oplossingen zoeken voor problemen gaat ook altijd goed. Ik koop natuurlijk niet zo vaak. Dan loop ik gewoon even binnen en help ook nog met inpakken. Het is lekker kleinschalig. Dat is gewoon goed. Ik weet ook dat Pascal hele grote projecten heeft en dan trommelt hij een paar mensen op en dan zijn ze met z'n allen aan het inpakken en dan gaan ze daar naartoe."

13. *Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?*

"Dat is veel te lang. Dat weet Pascal ook. Daar heb ik ook al over gesproken met hem. Dat moet gewoon de helft zijn, minimaal. Het is ook niet meer van deze tijd, eigenlijk. Het wordt wel goed gecommuniceerd."

14. *Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?*

"Een beetje hetzelfde weer. Er is wel duidelijkheid. Af en toe is je kleding iets later, maar dan is het er ook. Ontwerpen kunnen gemaakt worden en het kost allemaal zo en zoveel. Alles is eigenlijk duidelijk. Geen nare verrassingen dat iets ineens duurder is. Dus de betrouwbaarheid is gewoon goed."

15. *Wat zijn uw ervaringen met de professionaliteit en vaardigheden van de contactpersonen voorafgaand en tijdens uw bestelling?*

"Helemaal super. Er gaat veel via mail. De laatste keer ook, dat is allemaal netjes. Ook snelle reacties en duidelijkheid van wat wel en wat niet gaat. Dat is helemaal super."

16. *Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?*

"Professionele kleding. Ik denk dat dat een beetje de slogan moet zijn. Professionele kleding, voor een betaalbare prijs en voor kleine oplages. Ik denk dat dat gewoon prettig is. Dat je iets kan ontwikkelen voor jezelf, zoals ik gedaan heb, in een kleine oplage, wat je toch breed kan uitzetten voor een betaalbare prijs. Ik denk dat als je naar de winkel gaat dan betaal je voor zo'n shirt misschien nog wel meer voor die kwaliteit. Nu maak je het helemaal op je eigen maat. Professionele kleding in kleine oplages met een persoonlijke touch."

17. *Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?*

"Ik heb niet echt een ergernis, maar wat ik wel vervelend vind zijn die kreten van: one size fits all. Ik ben altijd meer van het Nederlands. Ik bedoel: zorg voor een Nederlandse kreet. We zijn hier in Nederland en als je niet internationaal aan het opereren bent, doe het lekker gewoon in het Nederlands. Andere irritaties is de levertijd. Dat is gewoon te lang. Ik heb gelukkig wat op voorraad."

18. *Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?*

"Eigenlijk niet. Het is wel hoe Pascal het vermeldde. Ik ben echt blij met hoe de kleding uiteindelijk eruit ziet. Het is echt schitterend geworden. Ik krijg allemaal complimenten van mensen. Het is een schitterend pak. Ik had daar ook wel een bepaald idee over, over hoe ik het wilde hebben met de kleuren en de asymmetrie. Dan komt dat allemaal binnen en dan zie je al die zakjes. Dat geeft dan toch altijd wel een lekker gevoel eigenlijk. Dus eigenlijk is mijn gevoel alleen maar beter geworden. Dat het ook echt zo is zoals het ontwerp. Het is misschien nog wel mooier dan dat ik dacht dat het zou worden."

19. *Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?*

"Betaalbaar, professioneel en kleinschalig."

20. *Welk cijfer zou u ZAES willen geven?*

"De levertijd haalt het een beetje naar beneden en de rest haalt het dan weer omhoog. Laten we het op een 7,5 houden. Ik ben gewoon heel tevreden, maar de levertijd is toch wel een belangrijk punt."

Opmerkingen:

"Ik vind de relatie-dag ook weer leuk. Eén keer per jaar is wel genoeg. Alles kost geld, dat weet ik. Eén keer per jaar is ruim voldoende hoor. Zeker zoals hij het nu doet."

Tips:

"Ik krijg nooit een mailtje van: je laatste bestelling is een half jaar geleden, moet je niet weer eens wat bestellen? Dat kan ook averechts werken, want sommige mensen vinden het heel vervelend. Sommige mensen hebben natuurlijk een heel bestand van mensen die bestellen. Misschien moet je mensen af en toe een beetje wakker schudden. Wel mee

oppassen dat je dat niet te vaak doet. Misschien moet je wat leuks erbij doen om de mensen een beetje over te halen.”

Respondent 2

"Bikers Rijnsburg is geen vereniging. We zijn eigenlijk een vriendengroep van een stuk of veertig man. Wel verdeeld in groepjes, maar die in het tenue rijden dat is een mannetje of veertig."

1. Hoe vaak bestelt u fietskleding?

"Dit was de eerste keer dat ik bestelde. Met zo'n groep is het budget natuurlijk niet zo groot, dus het is misschien één keer in de vier/vijf jaar dat er wat vernieuwd wordt. Dat het tenue vernieuwd wordt. Bijbesteld wordt er na de eerste bestelling mondjesmaat. Het is niet dat iedereen een nieuw pak neemt ieder jaar. Het outfit werd nu een beetje gedateerd."

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

"Ik zat hiervoor bij een andere leverancier. Forte, waar ik sowieso niet tevreden was. Dan ga je om je heen kijken. Ik weet het niet precies meer, maar ik geloof dat ik ergens iets gelezen heb en dat ik aan het regionale telefoonnummer dacht: he, dat zit hier vlakbij in de buurt. Ik weet het echt niet meer. Ik heb wel een keer iets gehoord, want een vriend van mij zit bij de Katwijkse fietsclub. Dat ging zo'n beetje tegelijkertijd op, zeg maar. Toen zij een nieuwe lijn kregen. Die waren wel positief."

"Over communicatie gesproken: het is wel lastig als je iemand via de telefoon wilt benaderen, dat hij zegt: nou dan moet je even mailen. Als je dan mailt, dan moet je bij wijze van spreken weer bellen. Dat werkt in zo'n cirkeltje. Dat soort dingen. Nu is dit ook een vreemde wereld voor mij. Dat is best lastig, als je wat kortere lijnen gewend bent. Ik kom uit de bloemen. Dat is extreme daghandel natuurlijk. Buiten dat was het, op het eerste contact na, heel lastig om weer contact te krijgen en wat bij te bestellen of te overleggen. Dat was lastig. Dat is wel alweer zes jaar geleden. Ik heb geen idee hoe groot die zaak is. Ik had het idee dat die jongen het alleen deed, want af en toe was hij echt onbereikbaar. Als je dan in de winter wat probeert voor te zijn voor in het voorjaar en je kunt het hele naseizoen zowat geen contact krijgen, dan zit je alweer in een te laat traject voor het volgende seizoen. Daar was ik helemaal klaar mee op een gegeven moment."

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

"Ik had eigenlijk geen beeld. Dus ik ben erheen gegaan, toen nog op de oude locatie en naar binnen gegaan. Ik heb uitgelegd dat ik een hele kleine klant ben en op de man af gevraagd of dat interessant was. En als het nee was, of hij dat dan alsjeblieft wilde zeggen, zodat ik niet weer aan hetzelfde lijntje gehouden wordt. Ik snap wel dat grote klanten, waar meer aan verdiend wordt, een soort van voorrang krijgen, maar je moet niet helemaal in de verdrukking komen. Dan heb ik liever dat iemand zegt dat hij niks aan je heeft dan dat je toch weer teleurgesteld wordt. Dus zonder verwachtingen ben ik binnengestapt en dan valt het mee of soms tegen. Nooit valt alles mee en nooit valt alles tegen. Ter plekke kon ik natuurlijk ook de materialen even bekijken en de zemen. Als je dat niet weet, dan kan je niet met verwachtingen binnenstappen. Behalve als je onbeperkt budget hebt, haha."

"Ik verwachtte in ieder geval dat het niet minder was dan wat ik had. En prijstechnisch ook niet, dus daar waren geen belemmeringen. En omdat het hier bereikbaar is, kun je ook zien wat je koopt. Ik ben natuurlijk niet in staat om zo maar even naar drachten te gaan, door de weeks als de zaak open is, om even te gaan kijken. Dus dat is een voordeel."

5. *Wat verwacht u van de communicatievaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?*

"Dat je bij elk contact dat je zoekt een reactie krijgt. En een reëel idee van wat er te verwachten valt. Als ik mail of bel of de verzending al klaar is, dan verwacht ik niet dat ze zeggen dat het er bijna aan zit te komen, terwijl het eigenlijk nog drie weken duurt. Dus ik verwacht dat je een reëel antwoord krijgt. Dit zijn de verwachtingen en mooier kunnen we het niet maken. Dan weet je waar je aan toe bent."

"Dat is wel meteen het zwakke punt van deze branche. Bestellen is altijd makkelijker dan leveren. Ik weet zeker dat het vaak van heel veel dingen af hangt, maar als klant zijnde zie je dat niet zo. Dan zie je alleen: komt het binnen ja of nee. Daar had ik de pech mee dat ik precies in de hoek zat waar toen de klappen vielen. De levering was vier weken te laat. Dat is best veel. Het had wel oorzaken en het is me ook wel uitgelegd, maar ik moet dat ook weer door-uitleggen aan anderen natuurlijk. Ik ben op een gekscherende manier wel flink in het ootje genomen daarover."

"Ik heb weleens het idee dat er ook hier weleens in het duister getast wordt, een beetje. Dan krijg je ook een antwoord wat het verwachtingspatroon is, maar wat dan niet helemaal uitkomt. Wie kan daar wat aan doen? Ik ben netjes behandeld, daar gaat het niet om, maar het resultaat was in het begin niet echt choquerend goed. De spullen wel, maar de aflevering niet. De communicatie was niet slecht. Wel persoonlijk."

6. *Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces?*

"Volgens mij kan het vaak wel, maar als je je bestelling eenmaal vastgelegd hebt, en er moet nog een kleine verandering aan gebeuren en je weet toch al dat het sowieso acht weken duurt, ze zijn geen acht weken bezig met die machine in te stellen. Dat er nog een bepaalde marge in zit, waarbij je nog iets door kan geven. Er is altijd wel iets wat je vergeten bent. Ik zou het wel mooi vinden als je die duidelijkheid gelijk krijgt. Zo van: kijk je hebt nu besteld, nu heb je nog drie weken om je eigen stommiteiten te melden en daarna is het echt uit. Het zou wel mooi zijn als die duidelijkheid er is. Dan weet je waar je aan toe bent. Ik heb bij mijn bestelling die ruimte genomen, maar als je die ruimte neemt als bedrijf, dan weet de klant ook waar hij aan toe is. Het is wel netjes opgelost bij mij, maar ik had ook twee weken van tevoren iets in mijn hoofd kunnen halen. Als er dan van tevoren niet is aangegeven van: dan kan er echt niks meer aangepast worden, dan hoor je het pas op het moment dat het door gaat proberen te geven. Het zou wel mooi zijn als dat duidelijk is."

7. *Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?*

"Misschien zou het handig zijn dat als ze 'echt' de band op gaan daar, dat je dat dan hoort. Dat zou misschien handig zijn om, in ieder geval, er op te wijzen en een beetje warm te maken dat er nu echt wat gaat gebeuren in die fabriek. Dan heb je een beetje een idee en kan je dat weer doorcommuniceren naar je vriendenclub of vereniging. Dat is misschien wel handig, zeker als de tijdsdruk er een beetje op zit. Verder weet ik niet, het belangrijkste is dat het is dat het op tijd binnen is."

8. *Wat verwacht u van de communicatie van ZAES ten aanzien van communicatiemomenten en responssnelheid?*

"Ik verwacht dat het gaat zoals het hier gaat. Dat is misschien een beetje lullig. Dat je in ieder geval antwoord krijgt binnen een redelijk termijn. Of dat je bericht krijgt: joh, ik ga het uitzoeken. Dat vind ik handig. Hoeft niet binnen een dag, maar in de loop van de week. Wel als je aangeeft dat je er haast mee hebt, dan wil je wel snel antwoord."

Hoe heeft u dat ervaren hier?

"Nou, wel goed. Ik heb niet echt opmerkingen. Hier komen ook steeds dingetjes bij. Bijvoorbeeld de nieuwsbrief of klantenmiddag. Voor de rest qua communicatie ben ik echt niet ontevreden hier. Ik kom ook naar de relatiedag. Ik zal niet aarzelen om, als me nog iets te binnen schiet, om het door te mailen. Geen aangrijpende dingen die me dwars zitten. Zeker niet over communicatie, over producten is een andere afdeling."

9. Waarom heeft u voor het merk ZAES gekozen?

"Ten eerste omdat ik het qua communicatie heel makkelijk af kan, omdat het hier in de buurt is. Dat vind ik wel heel erg makkelijk. Dat je gewoon even persoonlijk uit kan gaan leggen, zonder dat je 100 keer heen en weer moet mailen. Dat was één van de dingen. Als iemand dit soort dingen goed oppakt en hier in de regio woont, waarom zou ik het dan ver gaan zoeken? Dat was zeker een reden. Want de fabricage is op dezelfde locatie toch? Forte en ZAES."

"De verwachtingen die ik bij ZAES had waren eigenlijk de verwachtingen die bij de vorige leverancier niet waargemaakt werden. Dus een betere communicatie, een beter contact en een beter begrip van wat je probeert over te brengen. Dat is best moeilijk als je nooit in die branche zit en je hebt nooit te maken met een shirtontwerp, dan gaat het allemaal heel onwennig. Dan moet je een beetje ondersteund worden, dat het begrip er is, dat je daar een beetje in gelopen wordt. Dat zijn van die dingen die je één keer doet, en dan weer een hele tijd niet en dan ben je het weer een beetje vergeten eigenlijk."

10. Wat vindt u van de producten van ZAES?

"Wel goed. Alleen, als je nog niet zo lang klant bent, dan weet je nog niet zoveel over de duurzaamheid. Of het moet heel slecht zijn. Tot nu toe ben ik tevreden. Ik heb het midden segment gekozen. Ik heb juist nog even zitten rond-appen voor op- of aanmerkingen op de kleding en ik heb geen negatieve reacties gehoord. Nu ben ik zelf de lastigste, dus wat dat betreft kan ik zeggen dat de zeem ongeveer is wat ik gewend was, want het komt uit diezelfde fabriek. Daar zijn we tevreden over. De Katwijkers ook die ik allemaal ken.

Het enige puntje wat ik wel heb is dat de reiniging van de producten is wat lastig. Als je een gevoelige kleur gekozen hebt, ik heb felrood, dan wordt het niet altijd schoon. Ik heb dat ook weleens aangegeven hier, daar moeten ze toch nog eens wat op verzinnen. Als je een donkere kleur hebt, dan valt het echt niet op. Omdat het in die vezels gaat zitten valt het bij een lichte kleur veel sneller op. Het hoeft van mij niet perfect schoon te zijn, maar het viel me wel op."

Bij Forte ook last van?

"Sommige stoffen waren toch anders. En sowieso hadden we een zwart paneel dus toen zag je er ook niks van. Nu hebben we dat natuurlijk opgevangen met zwarte achterzakjes. Ik heb er uit de groep vandaan geen klachten gehad erover, dat niet."

"Ik denk wel dat mijn verwachtingen zijn uitgekomen. Ik had natuurlijk van tevoren de materialen gezien. WE hadden de paskleding waarvan we ervan uitgingen dat de pasvorm wel ongeveer overeen kwam met de geleverde producten. Dat klopte wel aardig. Dus dan krijg je al een aardig idee van wat je gaat bestellen. Als je helemaal out of the blue gaat bestellen, dan wordt het lastig. Iedereen was er blij mee.

Een cijfer geven vind ik moeilijk. Ik heb weinig vergelijkingsmateriaal. Dan zeg ik maar een zeven, dan zit je mooi in het midden. Ik zou geen acht geven, want die elite lijn is bijvoorbeeld iets specifiek, iets mooier, iets beter. Dus daar zou je dan misschien iets tevredener over zijn. Maar dan zijn je verwachtingen ook weer hoger natuurlijk. Over het algemeen is de pasvorm die we hebben goed. Het materiaal is goed. Ik ben wel tevreden, maar omdat ik niet veel referenties heb met andere fietskleding... Over de broeken ben ik wel weer meer tevreden dan die oude. Pasvorm is beter, materiaal is beter. Tussen de zeven en de acht dan. Bij die oude broek had je die afgesneden naden

nog niet. Toen liepen al die naden gewoon nog. Dat zit wel lekkerder dan die oude broek. Toen het er niet was hadden we het ook niet, maar het is wel beter. Die broek is zeker beter en de shirts een beetje hetzelfde. Tussen de zeven en de acht. Zeker het woord goed."

11. Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?

"Die vind ik te lang. Nouja, ik begrijp aan de ene kant wel dat het acht weken duurt. Maar dan moet het daar wel bij blijven eigenlijk. Of dat reëel is weet ik niet. Op een gegeven moment zou je zeggen, als de levertijd te lang wordt, is de capaciteit te klein. Dan zouden ze moeten uitbreiden. Maar misschien ben ik niet reëel erin. Het is wel een soort opgebouwde standaard, want alle bedrijven doen dat zo. Het is misschien ook iets wat van: ja we doen het altijd al zo. Maarja, tijden veranderen. Dus als er iemand inspringt die het in vijf weken doet. Ik denk dat je er klanten mee wint. Als je het waar kan maken."

"Als je een hoofdbestelling doet is acht weken reëel, maar als je een bijbestelling doet, dan vind ik het eigenlijk veel te lang. Daar zou eigenlijk een constructie voor moeten wezen dat je daar misschien tussendoor geproduceerd wordt. Dat is in principe tegenovergesteld, want een klein dingetje bijbestellen wordt niks aan verdiend, maar dat moet je mee calculeren in je hoofdbestelling."

12. Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?

"Goed. Ik heb geen aarzelingen gevoeld. Als ik nu weer een nieuwe bestelling op zou starten en zo'n late levering zou nu weer gebeuren... De eerste keer denk je: nou dat is overmacht. Maar nog een keer denk je: nu gebeurt het weer. Zoals nu de stand is, is mijn vertrouwen goed."

Heeft u het gevoel dat ZAES de beloftes die ze maakt nakomt?

"Jawel, maar dat doen alle merken. Over het algemeen is er geen slechte kleding meer. Het is allemaal niet slecht. Ja, het zit goed. Elke fabrikant zegt: supersnel en droogsnelheid. Dat is allemaal heel erg rekbaar. De een vindt dat het heel snel droogt, maar die transpireert minder, en de ander vindt dat niet. We zijn met z'n allen tevreden. Dat is zeker. We hebben natuurlijk ook niet zo veel vergelijkingsmateriaal met andere merken."

13. Is er bij u iets verkeerd gegaan tijdens het bestelproces of met de producten?

"Omdat ik niet zo'n grote besteller ben, hadden bij mij maar drie mensen een regenjasje besteld. Dus ik deel ze uit, die gaan de kast in. Maanden later gaat dat regenjasje uit het zakje, blijkt helemaal geen regenjas in te zitten. Ik zag het pas toen mijn maat ermee reed. Dat moet ik nog even aankaarten trouwens. Het is best lastig om te checken of je nu alles goed hebt. Nu zit alles zo in een doos. Daar zou iets beter over nagedacht moeten worden. Misschien een afleveringsbon voor dummy's. Zoiets."

Iets wat makkelijk te controleren is?

"Ja. Dan maar een doosje meer of een envelop meer, zodat je meer overzicht hebt. Dan had ik er maar 40. Misschien zijn bij meer de verpakkingseenheden wel anders, dat er meer overzicht is."

Wat verwacht u als oplossing voor het regenjasprobleem?

"Ik heb er eigenlijk nog over nagedacht. Ik moet het nog laten zien van: kijk. Wat is dit? Een soort windjackje ofzo, weet ik het. Stel je voor dat dat nu de helft van de waarde van het regenjasje is, dan denk ik: ja, dan moet je eigenlijk wel wat van die dingen innemen en van die nieuwe jasjes leveren. Omdat het een heel verschil is, maar zit daar toevallig een truitje in van korte mouw in plaats van lang, dan zou ik me daar niet zo druk over maken. Daar moet ik me nog even in verdiepen, hoe het zit. Het ligt een beetje aan de uitvoering en de prijs. Dan vind ik het wel een probleem dat, als die fout dan wordt opgelost, dat je weer dat termijn hebt. Dat is heel lastig. Je moet echt zo

hameren op dat je weken van tevoren al bedenkt dat je het nodig hebt. Eer dat je iedereen op een lijn hebt en weet wat ze willen, zit je altijd twee weken achter op je schema."

14. *Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?*

"(twijfelachtig begin) het product is goed. De gastvrijheid is goed en de communicatie is ook goed, daardoor eigenlijk. Het is het complete plaatje, dat het compleet is. Er is altijd wat te wensen. Er valt altijd wel wat voor, waarschijnlijk."

15. *Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?*

"Nee tot nu toe eigenlijk geen ergernissen. Die levertijd is niet op te lossen. Op een gegeven moment gaat die week voorbij en dan is die voorbij. Ik kan daar niks aan doen. Hoe het bedrijf het oppakt met de producten, dat weet ik niet. Ik ben wel geïnformeerd op een gegeven moment. Met een verwachting, maar dat is net als de weersverwachting. Dat verandert met het moment. Daar word je niet vrolijk van."

16. *Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?*

"Dat is een beetje lastig, want ik had geen beeld. Ik had wel een verwachting, van een beetje open communicatie en dat het allemaal een beetje duidelijk was en dat klopte. Of dat viel goed uit, dus dat (achtergrondruis/afleiding/uh...) stel nog een keer de vraag wil je?"

18. *Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?*

"Nee dat niet. Het is wel bevestigd naar wat ik hoopte. Het beeld klopte."

19. *Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?*

(denken) "professioneel, kwaliteit maar zeggen dan? (denken) Ja, wat moet ik nog meer zeggen. Sorry. Dat zijn wel de twee dingen waar het om gaat. (denken) nu moet ik nog een derde verzinnen. Klantvriendelijk."

20. *Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (en waarom? Uitleg! Waarom niet hoger/lager?)*

(denken) "Een 7,5. Weet je waarom? Je moet niet te hoog cijferen, want dan zijn er geen uitdagingen meer. Er moet iets blijven om scherp te blijven. Ja toch? Het is geen zes waard, het is meer waard. Het gaat allemaal goed en ik ben redelijk tevreden over alles. Een acht gaat al richting uitmuntend. Dat merk je in je opleiding ook, die krijg je niet zo snel. Ik ben helemaal niet ontevreden."

Wat vindt u van de relatiedag?

"Het initiatief is goed. En nu zit ik toevallig in de buurt, dus dat is makkelijker. En ik heb toevallig ook die middag beschikbaar. Dus wat weerhoud me dan. Als ik ervoor naar Overijssel moest en een vrije dag moest nemen beleef je dat misschien anders. Maar leuk."

Respondent 3

1. Hoe vaak bestelt u fietskleding?

"We zijn nu voor de eerste keer overgegaan naar ZAES. Dat komt eigenlijk omdat de communicatie met Bioracer, wat we voorheen deden, dat ging voor geen meter meer. Die mensen, daar hebben we niets meer van gehoord, sinds de laatste vertegenwoordiger weggegaan is. Pascal ken ik al vanuit het sportwereldje en vanuit Beach Boys. Dan heb je al heel snel dat je denkt van: hop, we gaan die kant op. Dat is het makkelijkste. Dus we hebben nu één grote bestelling gedaan en meestal doen we die twee keer per jaar. Het ligt er een beetje aan hoeveel er afgenomen wordt."

Hoe groot is de groep ongeveer?

"Van BouAd rijden er denk ik honderd man rond. De samenstelling is heel wisselend. Er zijn fanatieke groepjes, maar ook klanten die af en toe een pak krijgen en die je niet meer ziet."

"Met de vertegenwoordigster hebben we nog steeds een hele goeie band, bijvoorbeeld met Topsport for Life. Dat zit nog steeds aan elkaar vast. Maar sinds zij is weggegaan heb ik nooit meer wat gehoord van BioRacer. Dus als het gaat om slechte communicatie en opvolging, dan zit het daar. Ook omdat ZAES toch veel meer in de vooruitgang zit. Zij blijven toch een beetje hangen. Als je kijkt naar de kleding, dan zie je dat daar toch wel verschil in zit."

Er komen niet veel nieuwe producten?

"Nieuwe producten, stofjes, dat soort dingen."

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

(denken) "Dat is eigenlijk vanaf het prille begin denk ik. Het kwam eigenlijk voort uit de Beach Boys, die ook in die kleding rijdt."

En ken je Pascal persoonlijk?

"Nouja, vanuit de sportwereld dan. We lopen de deur niet plat bij elkaar, maar we kennen en zien elkaar bij de evenementen. Sterker nog, onze kinderen hebben op dezelfde zwembles gezeten, dus ja, zo werkt dat. Noordwijkers onder elkaar."

3. Waarom heeft u voor het merk ZAES gekozen? Bij BioRacer was u natuurlijk niet tevreden...

"Ja klopt. Dan ga je op zoek naar het beste alternatief. En vooral ook omdat het om de hoek is. Snelle lijntjes en dat zie je ook gebeuren met wat nu allemaal aan de hand is. Even samen wat doen. We ondernemen nog weleens wat. De hele winter zijn we bezig geweest met helmpjes. Dat zijn leuke acties waarbij je elkaar opzoekt en samen naar een mogelijkheid zoekt om iets te promoten en daar is Pascal ook niet moeilijk in. Dan kom je er samen op een leuke manier uit. Je hebt allebei je beeld naar buiten weer op orde en vervolgens heb je toch je effect. Dichtbij is handig. Zonder meer."

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

"Ik denk dat ZAES nog meer vanuit de sport ontstaan is dan bij BioRacer het geval is. BioRacer heeft wel de vertegenwoordigers gehad vanuit de sport, maar de ontwikkelaars misschien niet. Dat weet ik niet. Bij ZAES is dat toch een beetje meer een ideologie ook. Dat is wel waar pascal heel druk mee is. Als ik daar weer ben dan liggen er over stofjes en dingetjes. Daar is hij veel meer, direct, mee bezig dan dat ik ooit zal merken bij Bioracer. Maarja, daar kom je ook niet, want dat is weer België. Dat is te ver weg."

Welke verwachtingen had u bij ZAES?

"Direct contact en dat hadden we ook. Het samen dingen oppakken, dat is ook wel iets dat echt gebeurt. Ik wist al dat het zou gebeuren, dat is een beetje het rare er achter."

Het feit dat Pascal of z'n vrouw ook op alle evenementjes zijn waar wij ook zijn. Dat maakt het zo makkelijk om even te communiceren."

5. Wat verwacht u van de communicatievaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?

"Je verwacht eigenlijk, dat is vanuit onze branche zelf al, je verwacht dat je direct een antwoord krijgt. Of dat het direct ergens terecht komt waar er wat mee gebeurt. Ik pleit er wel voor dat niet alles via één persoon gebeurt. Omdat je anders gewoon op een gegeven moment vastloopt. Dat contact ligt er nu gewoon. We hebben nog weleens dat, maar dat heeft ook te maken met de manier waarop je iets wegstuurt. Als ik weleens een appje wegstuur, dan hoef ik ook niet gelijk een antwoord terug. Als ik iets formeels te doen heb, van: dit moet nu geregeld worden, want we hebben een bepaalde datum, dan verwacht je wel opvolging. Dat is dan weer even van wat volgt wat op. Pascal is ook nog weleens zo druk dat ik hem moet herinneren. Dat zal je wel vaker gehoord hebben. Dat is wel een verbeterpunt. Zorg dat je het delegeert, of zorgt dat het bij iemand terecht komt waar het wel opgepakt wordt. Je hoeft niet alles zelf te doen. Maar ik herken het ook, dat je de zaken waar je mee bezig bent, dat je die in controle wilt houden. Dat heeft alles te maken met groeien. Ik vond het leuk dat jij me hiervoor belde, want ik dacht: hèhè, kijk. Dat is precies waar het om gaat. Ik heb zelf ook twintig man rondlopen, en als ik niet los zou laten... ik weet nog steeds alles."

6. Wat verwacht u van de flexibiliteit van ZAES tijdens het aankoopproces?

"Ik heb dat wel echt aan de hand gehad. En dat werkt met de kanalen zoals ze nu zijn. Dat gaat gewoon heel direct en adequaat. Dat verwacht je ook. Je kan er niet constant mee bezig zijn. Je bent er mee bezig, antwoord. Klaar. Weg. En dat het dan nog een keer terugkomt en dat je er nog één keer naar kijkt. Dat gaat heel goed. Dat is echt een heel prettig contact geweest. En dan zit pascal er precies goed tussen. Dat ontwikkeltraject ging eigenlijk feilloos. Dat was heel prettig."

Is er nog iets fout gegaan tijdens de bestelling?

"Nee alles kwam zoals het kwam. En ook op tijd, eerder zelfs. Daar heb ik het met Pascal ook over gehad. Dat was voorheen nog weleens moeilijk, vanuit horen zeggen. Toen gaf hij ook aan dat hij inderdaad ge pre-ordered had. Zodat hij ook een basis had. En dat is ook een hele goede oplossing."

7. Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?

"Het zou fijn zijn als je op een gegeven moment weet hoe het proces in elkaar zit. Het zou mooi zijn als je zegt: ok. Het is acht weken levertijd. Met vier weken start het productieproces. Twee weken daarna is het, bij wijze van, verzendklaar. En daarna dan wordt het afgeleverd. Wat er wel vaak is, is van: oh het is acht weken, ik moet wel even bellen of het al onderweg is. Het zou leuk zijn als dat omgekeerd is."

"Stel dat na vier weken het productieproces start, en het is een week later, dan kan je er al rekening mee houden. Het is beter om het van tevoren te vermelden, dan dat je het op het laatste moment moet constateren. En voor jullie dan hopen dat het nog goed komt. Dat hopen dat het nog goed komt, dat ken ik vanuit de bouw wel, dat komt niet goed. Je kan beter je uitloop tijdig kenbaar maken, dan dat je op het laatste moment iemand moet teleurstellen. Maarja, het is wel een van de moeilijke dingen."

"Het is beter om te zeggen van: in plaats van twee weken worden het drie weken, en als het dan valt het mee als het alsnog binnen is in twee weken, als dat je zegt: het wordt twee weken en er komt een week bij. Dan heeft iedereen zijn afspraken gemaakt."

8. Wat verwacht u van de communicatie van ZAES ten aanzien van:

- *toegankelijkheid*

"Het zit op de weg naar huis dus ik kan er zo langs. Dat doe ik niet zo veel hoor. Ik vind dat je dat soort dingen ook moet scheiden. Als er wat aan de hand is dan... ik weet dat

die helmpjes er liggen en dat weet ik al twee weken. Er zit geen druk op, omdat er toch niet geschaatst wordt. We zijn er allemaal heel druk mee geweest afgelopen winter. Ze vliegen niet weg."

10. *Wat vindt u van de producten van ZAES?*

"Daar heb ik het met Pascal ook weleens over gehad. Dat je in het begin even moet wennen, en dat je dan, dat je daadwerkelijk parcoursen gereden hebt dat je merkt: ja dit is echt een hele verbetering. Het is echt zo dat het werkt. We hadden het er toevallig nog over, afgelopen weekend na de ronde van Vlaanderen. Dat je Vlaanderen rijdt en dat je echt geen pijn in je kont hebt en dat je echt merkt dat die broek steun geeft. Dat zijn wel de dingen... in het begin is het aantrekcomfort misschien niet honderd procent, dat is natuurlijk lekker als het wat flodderd en los is. En op het moment dat je er daadwerkelijk meer rijdt dan denk je: ja, maar dit werkt wel. Dat is juist goed. Dat is waar het om gaat."

"In het begin moet ik wel wennen aan het daadwerkelijk 'aantrekken' van zo'n broek. Niet zo van: flots. Daar zit wel een dingetje in dat de helft van ons publiek zijn toeders die het voor de lol doen en rechtop zitten. (en Katwijkers kunnen sowieso niet passen. Die hebben een maat L en die pakken een XL). Dat is wel een dingetje. Misschien is het een soort van optie dat je ook nog een soort van toerversie hebt ofzo. Ja, we hebben natuurlijk wel die drie lijnen enzo. Oja, dat is natuurlijk al zo. Ja dat is zo. Daar heb ik natuurlijk nooit naar gekeken, want je kijkt natuurlijk vanuit de sport. Maar misschien dat we bij een volgende set inderdaad de wat simpele versie moeten kiezen, erna. Zo zie je maar, voor iedereen wat wils."

Wat waren uw verwachtingen van de producten?

"Sterker nog, ik had er natuurlijk al in gereden. We hebben om de tafel gezeten om sommige dingen hier en daar aan te passen en om daar discussie over te hebben. Wat doe je wel en wat doe je niet en waar kies je wel en niet voor. En die ruimte zit er dan ook nog in, dat je zegt: nou oke, die broek moet iets langer of wellicht een ander mouwtje."

Want u bent overgestapt van Bioracer, merkt u veel verschil?

"Nouja in de broeken zeker. Daar zit heel veel verschil in. In het shirt niet direct, maarja de materialen zijn gewoon anders. Bioracer heeft veel meer lycra en heeft veel meer op rek en op comfort, en ZAES is daarmee veel meer op de techniek en op het sportieve aspect, zeg maar. Bioracer kiest voor geen ventilerend okselpand en kan dus een ander mouwtje doen. Ja dat is bij ZAES net even anders. Dan kies je voor de ventilatie, in plaats van het lycra mouwtje. Dat moet je mensen altijd uitleggen. Het een gaat niet samen met het ander, maarja dat heeft te maken met materialenkeus. Het is precies wat ik ervan verwachtte, want ik wist al wat er kwam."

Welk cijfer geeft u de producten?

"Ik denk dat wel dat we gewoon, ja de ultieme tien bestaat niet, maar ik denk dat we wel naar de negen gaan."

En wat zou dan nog een verbeterpunt kunnen zijn?

"Ja dan zou je dus wel die combi's moeten kunnen maken, die eigenlijk niet kunnen. Dat is lastig. Wat je zou willen is natuurlijk 100% comfort en 100% gebruik. Dat gaat gewoon niet samen."

"Als ik daadwerkelijk kijk naar de maatvoering, dan heb je S, M, L, en als je dat vergelijkt met de 1 tot en met 10 schaal, dan zit daar wel ruimte tussen. Zeg maar de L ten opzichte van de XL of de S ten opzichte van de M. Ik weet wat het betekent als je dat moet aanpassen, want dan moet je weer een hele nieuwe maatserie uitrollen, maar daar zit je nu nog weleens mee te schipperen. Ik zit zelf ook tussen de M en de L in. De M is net te strak en de L is net te wijd. Het gaat allemaal net goed. Dat zou een verbeteroptie

zijn. Ik zeg niet dat het moet, want we komen er nu ook mee weg. Kijk je hebt natuurlijk XS, S, M, L, XL, XXL, dan heb je er zes en anders heb je er tien. Dat heeft alles met maatvoering te maken, maar of dat een optie is, dat weet ik niet. Hoe meer je kan combineren en hoe dichter je bij elkaar zit, hoe meer je uit setjes kan kiezen natuurlijk. Zeker zoals wij het bestellen, ik heb hier altijd wel een voorraadje liggen. En dan heb je af en toe een broek L en een shirtje M. En dat kan ook. Ik heb ook weleens, die hebben een broek M en een shirt L of XL. Die zitten er ook tussen. Dat vind ik iets minder, maar oke, haha."

13. Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?

"Ja logisch, kijk... snelle setjes dat gaat 'm gewoon niet worden. Daarvoor hecht je teveel waarde aan de kwaliteit van het spul dat je krijgt. En als je een snel setje wilt, dan ga je het net op en dan moet je ook niet zeuren als de kwaliteit slecht is. Dus het is het een of het ander. Ik heb daar geen moeite mee."

14. Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?

"So far gaat het hartstikke goed."

De levering was ook op tijd?

"Ja."

Misschien was er iets met de aftersales?

"Nee het contact ligt er sowieso al. Dus dat we elkaar spreken. Ja met die helmpjes is van alles heen en weer gegaan. Dat was allemaal zo kort dag, dat kon niet anders. Dus dat is vandaag roepen en morgen krijgen, dat gaat niet. Dus eigenlijk geen problemen. Ging hartstikke goed."

16. Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?

(denken). "Dat gaat eigenlijk dat het best wel op alle levels gewoon goed zit. Over de breedte goed. Het enige wat ik dan, wat ik net al zei. Vanuit de organisatie, dat moet ik met Pascal misschien zelf een keertje over hebben. Ik zie dat hij nu alles om zichzelf heen bouwt. Dat hij het wat meer als machine kan neerzetten, maar ik weet zijn bedrijfsvoering niet. Je kan niet alles zelf."

17. Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?

"Een ergernis? Nee, ik niet. Ik ken heel veel mensen vanuit het verleden die daar wel heel veel over gevonden en gezegd hebben en mij daarvoor hebben gewaarschuwd. Ik heb dat met pascal afgehecht een ook gezegd dat ik geen tijd had voor geneuzel en dus gebeurt het ook niet. Vroeger heeft hij wel met levertijden zitten knoeien. Maar dat hoor je dan ook weer van mensen die echt nul begrip hebben van hoe iets werkt. Dat van horen zeggen daar ben ik een beetje wars van dus dat hoeven ze bij mij niet eens te noteren, ik heb daar geen ervaringen mee. Dat zijn dan ook vaak de schreeuwers die even interessant willen doen die zelf op de achtergrond blijven staan en geen initiatief willen nemen."

18. Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?

"Nouja, wat ik net al zei: dat er voor de afgesproken levertijd gewoon geleverd wordt. Ik had bewust in januari om een levering gevraagd, omdat je zelf zoiets hebt van: als het februari wordt is het ook goed. Vervolgens krijg je het een of twee weken eerder. Dat is gewoon goed. Inmiddels weet je dat je het op een gegeven moment op tijd moet bestellen."

19. Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?

(lang nadenken). "Het eerste denk ik aan sport, want dat komt vanuit Pascal ook. Ik zat eigenlijk te denken aan: ZAES, sportieve kwaliteit. Nou dat kan je zo verkopen. volgens mij zegt dat wel wat het is. Vanuit de sport gerelateerd en doorontwikkeld."

20. Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (en waarom? Uitleg! Waarom niet hoger/lager?)

"Er moet altijd overblijven, dus ik denk een acht. Een zeven zou te gemiddeld zijn en een negen geeft geen uitdagingen meer. Ik geef mezelf ook nooit een negen. Dan ben je bijna klaar."

Respondent 4

1. Hoe vaak bestelt u fietskleding? (per jaar)

"Wij bestellen drie a vier keer per jaar fietskleding. We proberen wel seizoensgebonden te bestellen, maar eigenlijk is het een beetje verspreidt over het jaar."

"We hebben nu ruim driehonderd leden. De bestellingen variëren. De ene is wat groter dan de andere, maar het is nooit dat ze alle driehonderd tegelijk kleding nodig hebben."

Hoe lang zitten jullie nu bij ZAES als leverancier?

"Eigenlijk vanaf het begin, dus nu zes jaar."

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

"We waren eerst min of meer een vriendengroep en Kees' fiets was tussenpersoon voor de kleding. Toen waren we al verbonden aan ZAES. Eigenlijk vanuit de historie. We hebben een lange relatie kunnen opbouwen."

3. Heeft u van mensen in uw omgeving gehoord over ZAES?

"Niet anders dan via Kees' fiets."

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

"Het beeld wat ik eerst had was dat het een beetje rommelig was. Wel altijd proberen de klant van dienst te zijn, maar eigenlijk schipperen tussen de mogelijkheden die Pascal had en wat wij wilden. We willen toch altijd andere dingen en dan belooft Pascal meer en hoopt maar dat hij het waar kan maken. In het begin dan he. Ik probeer heel eerlijk te zijn. Geen idee hoe oud het bedrijf ZAES was, geen idee. Volgens mij zat hij toen ook meer in het evenementen organiseren. Daar heb ik helemaal geen ervaring mee."

"De ervaring die ik nu heb is dat het veel gestroomlijnder gaat. We doen ons best om ook steeds input te geven om het gestroomlijnd te houden. Vanuit mijn kant kan ik ook zien wat foutgevoelig is. In het begin gingen er een paar dingen fout, dus door aan mijn kant te kijken wat we kunnen veranderen om het minder foutgevoelig te maken. Dan is hier de foutkans ook veel kleiner."

"Met name met tussenbestellingen of iets dat tussendoor gaat, daar moet je heel secuur mee zijn, ook vanuit onze kant en ook borgen dat het ook gedaan wordt. Als we daar niet genoeg aandacht aan besteden, dan was de foutkans hier ook groter en dat gebeurde dan ook. Dan wordt de kleding veel te laat geleverd of de kleding klopt niet, dat is ook weleens gebeurd. Bestellen we XS en dan zijn er toch S besteld in plaats van XS."

"Nu wordt het steeds gestroomlijnder. Het probleem wat ik nog heb is nog steeds de levertijden, maar dat weet Pascal. In de vereniging zit beste wel wat verloop en eigenlijk is dit verloop ook steeds groter geworden, dus telkens nieuwe mensen. Ik denk dat we tussen de twintig en vijftig nieuwe leden per jaar krijgen. Dan willen die mensen kleding en dan komt het pas na twaalf weken, als je vanaf het bestelmoment gaat bestellen. Dat is voor ons heel erg lang."

"We hebben wel wat shirts op voorraad, maar dat is wel lastig. Volgend jaar willen we weer net een wat ander shirt hebben, dus dan wil je niet teveel in voorraad hebben."

6. Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces?

"We hebben de ervaring tot nu toe, is dat ze voor problemen echt wel open staan. Wat ik nu weet is dat als iets binnen vier weken geleverd wordt, dan is dat heel snel. Als er bij de bestelling iets mis gaat, dan gaat dat ook in een versnelde procedure. Dan duurt het misschien nog wel vier weken voordat het geleverd wordt, maar in verhouding is dat heel snel. De welwillendheid is er absoluut."

"Bij problemen verwacht ik in ieder geval dat daar gehoor aan gegeven wordt. In het begin was er een probleem met de stof van de kleding. Toen is alles teruggenomen en dat verwacht ik eigenlijk wel. Dus mijn verwachtingen daarover kwamen ook uit. Mijn verwachtingsniveau is meestal niet zo hoog, ik ben altijd heel blij als het gerealiseerd wordt."

7. Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?

"Vaak beginnen leden te vragen: 'wanneer komt het nou?' Dan komt die beloofde leverdatum dichterbij. Helaas wordt die vaak niet gehaald. Het had nu ook binnen moeten zijn, maar het is er nog niet. Rens kan ook niet zeggen wanneer het binnenkomt, want blijkbaar kon hij geen contact krijgen. Het zou fijn zijn als je bijvoorbeeld twee weken voor de leverdatum bericht krijgt of het wel of niet op tijd is. Een week voor die datum beginnen leden ook al te vragen, dus als ik twee weken van tevoren iets hoor zou dat wel heel prettig zijn. Dan kan ik wat zeggen tegen de leden. Nu ben ik ook zelf contact op gaan nemen om te vragen hoe het er voor staat."

8. Wat verwacht u van de communicatie van ZAES ten aanzien van: Responssnelheid:

"Het is wel fijn als je een antwoord krijgt van: we komen bij u terug. Eigenlijk verwacht ik wel binnen een dag een antwoord, misschien ben ik dan heel verwend. Bij een antwoord van: 'we komen binnen vier dagen bij u terug', dan ga ik bellen. Want ik wil het nu weten. Dat vind ik te lang."

"Ik merk dat werknemers het erg druk hebben. Dan wordt er gezegd dat er vanmiddag op teruggekomen wordt, maar dan duurt het een paar dagen. Het lukt dan niet om dat te realiseren. Ik weet dat iedereen z'n best doet, dus dan wacht ik wel twee dagen. Ik weet wel dat hij het aan het uitzoeken is en als hij geen informatie heeft, dan stuurt hij het niet. Ik neem aan dat hij dan de tijd nodig heeft. Dan heeft het ook geen zin om te bellen. Wel wordt er vaak beloofd dat er teruggebeld wordt, maar dat lukt dan toch niet."

9. Waarom heeft u voor het merk ZAES gekozen?

"Het ging natuurlijk al via Kees' Fiets, maar ze beloofden ook een website via waar je kon bestellen. Dat was inderdaad ook wel een lokkertje, op dat moment. Het was toen vijf jaar geleden net voor het eerst. Die webshop is echt wel een uitkomst voor ons, scheelt een hoop administratieve rompslomp."

10. Wat vindt u van de producten van ZAES?

"Die is goed. Anders hadden we hier nu niet meer gezeten. Dat bevat en we hebben voldoende mogelijkheden om te kiezen. Voor bepaalde dingen moeten we echt een grote bestelling doen om dat te realiseren, dat is een beetje jammer. Zoals een muts, dan moet je er meteen honderd bestellen. Maar als ik dan zie hoe weinig mensen die muts willen, dan denk ik: laat maar zitten. Voor de rest gaat het goed."

"De kwaliteit kiezen we op zich zelf. We konden hier kijken en we hebben met z'n vijven besloten welke kwaliteit de vereniging krijgt en die is goed. Alleen de baggy broek zakt af als je een gladde fietsbroek eronder hebt. Als je dan zweet gaat ie glijden. Ik zou de producten een acht geven."

12. Hoe heeft u de toegankelijkheid van de contactpersonen van ZAES ervaren?

"Heel goed. Zowel met Rens als Erik, die nu weliswaar weg is. Met Pascal ook. Pascal vind het heel leuk hoe de Noordbikers ontstaan zijn en groeit daarin mee. Hij heeft ook de uitstraling dat hij toegankelijk is. Dat straalt hij ook uit naar z'n personeel denk ik. En een echte fietser."

13. Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?

"Die zijn dramatisch. Daar hebben we het al over gehad. Het is lang. In het bestelproces wordt er wel geprobeerd efficiëntie te pakken, maar je bent afhankelijk van je leveranciers. We hebben een paar jaar geleden ook wel het een en ander in Italië besteld, maar die bestelling is nooit aangekomen. Twee en een halve maand ik gewoon lang, vind ik.

Als je eenmaal kleding hebt en je wilt voor de winter wat bestellen, dan hebben we voor de zomer een bestelmoment. Daar wordt bij gezegd dat het voor de winter is. Bij ons zijn leden niet verplicht om in het nieuwe tenue te rijden. Voor verenigingen is dat verplicht, omdat het tenue bij de KNWU is gedeponereerd. Ik vind dat je leden niet moet verplichten het nieuwe tenue aan te schaffen als het oude nog goed is."

14. Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?

"Goed. Er wordt wel heel hard gewerkt om de gemaakte beloftes na te kunnen komen. Daardoor vind ik de betrouwbaarheid van ZAES wel goed."

16. Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?

"Enthousiasme. Er wordt echt enthousiasme en betrokkenheid uitgestraald."

17. Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?

(lange stilte) "Nee de lange levertijd is echt de enige ergernis. Alles heeft met de prijs te maken. Volgens mij is een levertijd van vier weken ook wel realistisch, maar misschien heb je dan een toeslag. Je kan weleens een sample aanvragen, die zijn heel snel. Het klinkt heel extreem, maar ik vind eigenlijk vier weken een mooie levertijd. De mensen moeten wachten tot het bestelmoment en vervolgens weer wachten op de levering. In april begint het trainingsseizoen en hebben ze het bestelmoment gemist, moeten ze wachten tot eind juni voordat ze weer kunnen bestellen. De levertijd op zich is tien weken, dat is al lang. Maar mensen bestellen ook voor de uiterste besteldatum. Bijvoorbeeld twee weken van tevoren. Dan wordt de wachttijd dus al tien plus twee weken. Dan is het alweer twaalf weken. We krijgen het hele jaar door nieuwe leden, dus die moeten dan lang wachten. We hebben wel een kleine voorraad van drie tot vier stuks per maat. Het ene maatje gaat natuurlijk sneller dan de ander, maar het is voor ons een behoorlijke investering. Je moet van XS tot XL in huis halen. Alleen het shirts is verplicht bij ons, dus dan heb je drie keer vijf is al vijftien stuks. En dan 15 keer 50. Dat is al makkelijk 750 euro wat er aan voorraad ligt. Dan heb je ook nog risico. We zien al dat we volgend jaar wat gaan veranderen, dus we zijn nu vast de voorraad aan het uitverkopen."

19. Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?

"ZAES is voor mij kleding. Innoverend en enthousiast. Innoverend, ik zie steeds meer ZAES terug. Dan heb ik van: 'oh, daar is hij ook mee bezig en daar ook'. Dat is leuk. We zijn blij dat we een set kleding hebben wat voor iedereen past, dus ook al zal er een ander model zijn of een andere pasvorm dan doen we dat niet."

20. Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (en waarom? Uitleg! Waarom niet hoger/lager?)

"Een 7,5 tot 8. Dat is met name het positieve, maar de levertijd haalt het omlaag. Misschien aan de andere kant ook positief dat ik alleen dit kan noemen. Ik heb wel een idee waardoor het komt dat de levertijd zo lang is. Ik heb wel wat verstand van productiebedrijven en dat je met bepaalde omsteltijden zit. Als je die veel hebt, dan duurt dat lang. Ik kan me er wel wat bij voorstellen, maar meer uitgelegd dan dit is het nooit. Ik denk dat met nieuwe productieprocessen, dat daar versnelling in moet kunnen komen. Maar ZAES is een handelsmaatschappij en geen productiebedrijf, dus die zit ook weer met leveranciers. En naar een andere leverancier overstappen kan ook weer veel problemen opleveren. Het enige is dat je de producent dwingt tot modernere productieprocessen."

Respondent 5

Je doet alleen Swabo Ladies?

"Ja. Binnen mannen en dames hebben we eigenlijk twee onafhankelijke takken, de mannen doen het voor de mannen en wij voor de dames. De mannen zijn iets groter, maar ik weet niet wie er meer afneemt. Ik denk dat zij iets meer afnemen. Wij zijn denk ik wel iets lastiger af en toe. We hebben iets meer eisen, wat lastigere vragen. We hebben wat nauwer contact met ZAES. Goed contact. Voor de dames ben ik het aanspreekpunt. We doen dit nu voor het vierde jaar. Dit is nu het vierde jaar dat we zaken doen met ZAES, naar alle tevredenheid."

1. Hoe vaak bestelt u fietskleding? (per jaar)

"We doen één keer per jaar een grote bestelling. Dan komen er nieuwe sponsors bij en gaan er oude sponsors af. We bestellen dan ook wat reservekleding, want dan ben je goedkoper uit. Ongeveer een derde van ons budget gaat naar de kleding. De dames betalen daar ook een stukje aan mee. Elk jaar, vanaf november tot en met januari loopt dat bestel- en leverproces. Elk jaar kom je er weer achter: we hebben te laat besteld, of er klopt iets niet. Het is niet ons proces en af en toe moeten we er dan weer inkomen."

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

"Vier jaar geleden stapte we over van onze leverancier, waar we echt helemaal niet tevreden waren. Toen hebben we echt met een stuk of tien leveranciers aan tafel gezeten. We hebben eerst gekeken naar de kwaliteit van de kleding, de prijs, maar ook waar de leverancier zit. Dat was ook een belangrijk criterium voor ons, want als er iets niet klopt, dan moesten we eerst met de auto naar zuid België of Polen, en nu heb je gewoon een aanspreekpunt. Eigenlijk was ZAES op alle criteria wel de beste. We kenden de kleding omdat een van onze concurrenten erin reed. Dat was gewoon goed. We hebben aan hun gevraagd van wie het was en de kleding bekeken. Toen zijn we om de tafel gegaan."

"We zijn wel gezamenlijk het gesprek aangegaan. Voor de mannen en de vrouwen gelden wel dezelfde prijzen, maar we bestellen apart. De kleuren en de sponsors zijn apart, maar we hebben wel gezegd: we gaan de kleding bij één leverancier onderbrengen. Dan heb je ook prijsvoordeel. ZAES kwam toen ook met een hele goede prijs. Toen hebben we gezegd: 'dat gaan we doen'."

3. Heeft u van mensen in uw omgeving gehoord over ZAES?

"Restore reed ermee. Later bleek ook dat RTV de Bollenstreek er al in reed, of ermee ging rijden door ons. Voor de rest reden er nog niet zoveel mensen mee, want ZAES was toen net begonnen. Toen waren ze vooral bekend door het schaatsen. Er waren ook een paar schaatsers in onze ploeg die al een schaatspak van ZAES hadden."

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

"Wat wij echt verwachtte was dat ze dichtbij de klant zouden staan. Als er iets niet zou kloppen, dat dat gewoon gemaakt zou worden en dat we het binnen afzienbare tijd terug zouden krijgen. We hadden gewoon de ervaring met de vorige leverancier dat de ritsen slecht waren, de broeken gingen kapot. Dat stuurde je dan op en dan kwam het drie maanden later terug. Wij zitten in een wedstrijdsschema, dus twee weken later moeten we die spullen terug hebben."

"Eigenlijk hebben we daar nooit mee te maken gehad met die verwachting, want er ging gewoon niks stuk. Er is één keer een snelpak teruggedaan en dat was binnen twee weken weer terug. Dat was goed. We wilden gewoon kwalitatief hoogwaardige kleding, waar je representatief mee bent binnen het wedstrijdsveld. Daar geef ik ZAES een dikke 9,5 voor."

5. Wat verwacht u van de communicatievaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?

"Dat kan nog wel wat beter. Vooral de communicatie op afspraken nakomen. Je ziet elkaar op een beurs en daar worden afspraken gemaakt zoals: 'we zitten met een periode van leegstand in december, als jullie nou in begin december bestellen dan kunnen we de productie daar neerzetten.' Vervolgens moet je meerdere malen om de prijslijst vragen, die niet komt. Ik begrijp dat de medewerkers het druk hebben, maar dan kunnen wij niet meer gebruik maken van die productie in december en ook het bijbehorende prijsvoordeel en dat prijsvoordeel is voor ons best interessant, omdat we niet zo'n groot budget hebben. Dat kan nog wel wat beter. Het zou fijn zijn als er na zo'n beurs een goede opvolging komt. Dit zijn verbeterpunten."

"Volgens mij gebruikt ZAES voor de algemene nieuwsbrieven een mailprogramma. Die komen steeds vaker niet eens in de spamfilter terecht, die worden bij ons voor de spambox er al uitgefilterd dus die ontvang ik niet eens. Ik merkte het omdat ik mijn eigen nieuwsbrief van Swabo ook niet ontving. De uitnodiging voor het relatie-event had ik ook niet ontvangen. Daardoor viel het me op. Daar moet je ook rekening mee houden in de communicatie, dat sommige mensen je bericht niet eens ontvangen, buiten jouw schuld om."

6. Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces? & 12. Hoe heeft u de toegankelijkheid van de contactpersonen van ZAES ervaren?

Bij ons is één ding standaard en dat zijn de afwijkingen. Na het indienen van de order komen er soms nog veel veranderingen. Ik schaamde me af en toe dood, weer een aanpassing. Zelfs toen het al bij de fabriek lag kreeg ik nog een lijst door met allemaal aanpassingen. Ik ben heel blij met hoe dat opgepakt is. Alles is perfect doorgevoerd. Soms is niet alles geleverd, maar dan krijg ik netjes een lijst met wat er niet geleverd wordt en drie weken later is het er dan alsnog. Het is nog niet voorgekomen dat ZAES onvolledig geleverd heeft. In tegenstelling tot alle andere leveranciers, waar altijd iets ontbrak. Vier broekjes, vijf shirtjes, verkeerde maten... Dat doet ZAES gewoon heel goed. Ze zeggen wat je krijgt en je krijgt wat ze zeggen. Ik ben heel tevreden daarover.

7. Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?

"Dat gaat eigenlijk wel heel goed. Ik zie het meer als een interactief proces. Wij zijn nooit op tijd, omdat ik met veel mensen werk en ZAES is ook niet altijd op tijd. Als er wat is, dan melden zij het meteen of anders neem ik zelf even contact op. De informatie-uitwisseling gaat gewoon goed. Dat komt van twee kanten. Het is niet zo'n strak proces als bijvoorbeeld een IT-proces."

"Wat fijn zou zijn is als ZAES van tevoren een datum kan geven wanneer de spullen opgehaald kunnen worden. Voor ons is dat wel belangrijk, want we moeten onze ploegpresentatie erop aansluiten en met buitenlandse trainingskampen moeten de nieuwe kleren mee. Dit jaar waren wij gewoon te laat, maar het lukte nog wel om het op tijd te krijgen voor de ploegpresentatie. Het zou fijn zijn als ZAES zegt: 'als je het dan bestelt, heb je het dan in huis.' En niet ongeveer of met een veiligheidsmarge van drie weken. Of dat ZAES meldt welk productieblok gereserveerd is en daarvoor moet alles gedaan zijn. Aan de andere kant begrijp ik het ook wel als het niet zo werkt."

8. Wat verwacht u van de responssnelheid van ZAES?

"Ik ben eigenlijk gewoon een hele typische klant, dus ik verwacht binnen een dag antwoord. Ik zit op mijn mail en ik zie dus meteen een nieuwe mail. Het zou fijn zijn om binnen 24 uur een antwoord te krijgen, maar binnen 72 uur moet je toch sowieso wel een antwoord krijgen. Anders bel ik zelf even, als het wat langer duurt. Ik wil ook voorkomen dat het ergens blijft hangen. Wat ik eigenlijk verwacht is dat ZAES open staat voor me, en dat is eigenlijk ook zo."

9. Waarom heeft u voor het merk ZAES gekozen?

"De drie zaken: locatie, prijs en kwaliteit gaven de doorslag om voor ZAES te kiezen. Op alle drie de zaken scoorden zij het beste. De concurrenten hebben ook goede kleding, maar daar was de prijs in verhouding vrij hoog. Dus het was zowel de prijs van de kleding, de kwaliteit die je daarvoor krijgt en de locatie van de leverancier."

10. Wat vindt u van de producten van ZAES?

"Goed. Ik kan niet anders zeggen dan goed. Af en toe hoor je weleens dat het ritsje niet helemaal loopt, maar dat kan ook een maandagochtend rits zijn. Ik heb zelf ook alle producten, die gebruik ik ook. Ik heb nu voor het eerst iets wat niet goed is. Dat is de lycra overschoen. Ik heb dezelfde maat besteld als de voorgaande jaren, maar nu zijn ze een stuk groter. De pasvorm is ook niet fijn. Het is hetzelfde product, met hetzelfde nummer. Ook onder de schoen past hij nu niet goed meer."

"ZAES staat heel erg open voor suggesties. Met het snelpak hadden we eerst een damesbroek en die zijn echt niet op wedstrijd gericht, maar meer op toerdames. Het zijn echt van die hotpants, die zijn heel kort. Wedstrijddrenners willen eigenlijk maar een klein stukje boven de knie. Nu hebben we gewoon de herenbroek met een dameszeem. Opgelost."

"Alles is gewoon mogelijk. Kwalitatief ook goed. Zeker met die nieuwe broek. Je kunt ermee vallen en die blijft redelijk goed heel. Bij een beperkte val blijft de broek toch wel goed. Ik ben erg blij. De prijs is ook nog steeds goed. Dat was wel een dingetje: we hebben de laatste drie jaar elke keer prijsverhoging op prijsverhoging gekregen. Je ziet dus wel dat de prijs exponentieel toeneemt. Alles wordt natuurlijk duurder, maar dit jaar ging er tien procent bij. Dat was wel veel in één keer. Ten opzichte van het begin, vier jaar geleden, zijn de prijzen met 25% toegenomen. Dat is best veel, maar aan de andere kant zitten we nog steeds heel laag. Bij een andere inkoper krijg ik deze prijzen echt niet."

Was deze prijsverhoging ook toegelicht?

"Nou, niet toegelicht. We kregen gewoon een prijslijst en ik zag het zelf. Toen heb ik toelichting gevraagd. Voor ons was dat geen reden om weg te gaan. We hebben een goede relatie met ZAES. Dat werkt twee kanten op. Ik weet nu dat ik een goede en betrouwbare leverancier heb."

13. Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?

(denken) "Je ontkomt er eigenlijk niet aan. Ik ken geen bedrijf dat anders is. Het wordt in ieder geval geleverd op tijd. Onze andere vereniging Swift bestelt bij een concurrent en die heeft de levering nog steeds niet. Zij krijgen steeds bericht dat het verlaat is. Dat hebben wij niet. Dan mag het wel acht weken zijn, maar daar kan je in je eigen proces rekening mee houden. Ik vind het belangrijker dat men levert wanneer ze zeggen dat ze zullen leveren, dan dat de levertijd korter is en vervolgens is het verlaat."

"Bij een nabestelling is acht weken wel lang, maar als het echt belangrijk is kan je soms wel even tussendoor. Dan moet de bestelling niet te groot zijn natuurlijk."

"Wij houden ons aan onze financiële afspraken en ZAES houdt zich aan de leverafspraken. Dat is eigenlijk heel goed. Dat komt wel overeen met de verwachtingen, want zij leveren wanneer ze zeggen dat ze leveren. We hebben nog nooit kleding te laat gehad en wij hebben zover ik weet ook nog nooit te laat betaald."

14. Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?

"Goed. Absoluut. Een dikke negen."

16. *Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?*

"Ik denk dat we het grootste compliment al hebben gehad: dat wij tegen alle aangesloten clubs hebben gezegd dat ze in ZAES moeten gaan rijden. Swabo heeft drie clubs. Dat is Swift, Avanti en de Bollenstreek. Twee van de drie rijden nu in ZAES kleding. Het is denk ik de mond-tot-mondreclame die wij bij Swabo mannen en vrouwen over ZAES geven."

"Wij zitten altijd wel over de prijs te zeuren, maar in de winkel ben je veel meer kwijt. Nu is het op maat gemaakt, de reclame die je wil, de kleurstellingen die je wilt dus wat wil je nog meer."

17. *Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?*

"Eigenlijk alleen dat moment wat voorbij ging, na de beurs, om goede kleding goedkoop te krijgen. Daar zitten wij wel mee, want elke euro die we kunnen besparen is er een. Meer het vergeten van kleine afspraken. Dat zijn kleine begrijpelijke dingen."

18. *Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?*

"Alleen het eerste jaar eigenlijk. Toen was het opstart jaar. Het is professioneler geworden, maar ook afstandelijker. Dat is op zich niet erg, maar je merkte dat het eerst een klein kantoortje was dat al het werk aanpakte en nu is het een zeer professionele organisatie geworden met goede processen. Je bent nu echt een klant. Dat is wel goed. Het geeft een bepaalde professionaliteit. ZAES is niet meer een huis, tuin en keuken leverancier, maar een groot bedrijf. Ik denk dat ze zich wel kunnen meten aan een Bioracer of Nalini."

"Wat wel fijn zou zijn is een online productcatalogus. Ik zal bijvoorbeeld, toen ik laatst bij ZAES was, mooie jassen hangen. Die zou ik wel willen hebben voor komende winter, maar de prijzen waren niet bekend etc. Misschien zijn er wel meer producten waar wij niks van weten, maar die we misschien wel willen hebben."

"De sokken zijn ook echt slecht. We hebben twee keer sokken besteld. Ik bestelde hoge sokken, maar echt hoog waren ze niet. Ze krimpen, ze verkleuren en ze verliezen vorm. En ze kosten zes euro nog wat. Sokken van GripGrab kosten een euro meer en blijven gewoon goed. Het is best wel moeilijk om aan goede sokken te komen tegen een normale prijs. Deze sokken waren in verhouding echt te duur. De prijs-kwaliteitverhouding was niet goed. Maak gewoon ZAES sokken die voor iedere organisatie kunnen. Nu hadden we zwarte sokken met een roze rand, maar die roze rand werd grijs. Je krijgt echt bijna nergens goede sokken."

19. *Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?*

"Professioneel, kwaliteit en sportief. De liefde voor de sport komt terug. Pascal weet ook gewoon hoe de wielrenwereld werkt. Dat is bij veel vertegenwoordigers niet. Die komen met een verhaal over kleding, terwijl ze niks afweten van de sport."

20. *Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (en waarom? Uitleg! Waarom niet hoger/lager?)*

"Een negen. Er zijn altijd verbeterpuntjes. Je moet altijd streven naar beter. Een gemiddeld kledingbedrijf krijgt van mij een zes. ZAES is erg flexibel en dat is allemaal wel goed."

"Dingen zoals de relatiedag en de driedaagse van Rotterdam, een paar jaar geleden, zijn echt leuke acties voor je relaties. Volgend jaar kom ik graag weer langs. Je bent even aanwezig en ziet iedereen meer. Met ZAES heb je twee maanden intensief contact, en dan weer acht maanden niet. Voor ZAES is het ook een mooi moment om weer even contact te leggen en mensen te herinneren aan het bestaan."

Respondent 6

1. Hoe vaak bestelt u fietskleding? (per jaar)

"Wij hebben in ieder geval twee keer per jaar een bestelmoment. Eén keer wielerkleding en één keer schaatskleding. Afgelopen jaar hadden we ook nog een tweede zomerronde, voor extra wielerkleding, maar we moeten even kijken of we dat dit jaar weer gaan doen. Ik denk het niet, want we gaan over naar een nieuw ontwerp volgend jaar, dus we willen eigenlijk de voorraad minimaal houden. Misschien volgend jaar dan wel weer drie momenten, maar normaal gesproken twee."

"We hebben ongeveer driehonderd leden. Dat zijn dus schaatsers en wielrenners. De meeste schaatsers wielrennen ook wel."

"Ik ben inmiddels ander halfjaar voorzitter. Ik ga nog een jaartje door en dan mag een ander het overnemen."

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

"Toen ik in de vereniging kwam, ongeveer anderhalf jaar geleden. Dat was ergens in november. Toen zaten we nog bij Forte, maar ze waren onwijs aan het klooiën met de winterlevering, die kwam ook weer veel te laat en gedoe met de facturen die niet klopte. Toen kwamen ze met een offerte voor het nieuwe zomerseizoen en die was ineens 40% duurder. Dus toen dachten we: tabee. We gaan verder kijken."

"Twee jaar daarvoor hadden we ook al een beetje rondgekeken en onder meer ook bij ZAES, maar toen was Forte goedkoper. Daarom was toen de keuze op Forte gevallen. Dus nu hadden we ook ZAES op het lijstje staan. We hebben ook gepraat met 36 Cycling en BioRacer stond ook op onze lijst. Uiteindelijk leek ZAES ons de beste partij. De prijzen waren gewoon goed en de kwaliteit van de kleding gewoon mooi. Dat was toch wel belangrijk voor ons, dat die kleding gewoon mooi en goed is. Dus vandaar dat we bij ZAES uitkwamen."

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

"Ik was toen net het bestuur in gestapt en de kleding was echt mijn dingetje. Daar was ik verantwoordelijk voor. Ik dacht gewoon een kleine club, goede kleidng, sympathiek merk. 'We gaan het daar maar eens mee doen', dacht ik. Geen massagebeuren. Dat was ook wel een van de achterliggende redenen. Dat er gewoon maatwerk geleverd wordt en dat er goed meegedacht wordt."

"Ik vind de kleding is goed, maar de levering is tot nu toe nooit op tijd geweest. Dat vind ik vervelend en daar wordt ook niet goed over gecommuniceerd. Sowieso in de communicatie vind ik het niet goed gaan. Als ik vragen heb, dan duurt het heel lang voordat er een reactie komt, als er überhaupt een reactie komt. En dan ook niet altijd volledig op de meerdere vragen die ik heb gesteld. Daar vind ik wel heel veel ruimte voor verbetering in zitten. Ik denk dat dat uiteindelijk ook wel geld kost. Vorig jaar zaten we bijvoorbeeld te denken aan snelpakken, daar had ik wat vragen over, maar eigenlijk kreeg ik daar niet voldoende antwoord op. Uiteindelijk hebben we gezegd dat we het maar laten zitten. Terwijl als er vanuit ZAES heel pro-actief gehandeld wordt dan hadden we misschien wel besteld. Ik vind de communicatie echt beter kunnen."

"Bij de leveringen wordt vaak pas op het moment dat je zelf gaat vragen of het op tijd is kenbaar gemaakt dat het een week later is, en vervolgens nog een week later. Eigenlijk moest ik steeds de informatie komen halen wanneer de levering nou echt kwam. Terwijl ik eigenlijk verwacht dat ze een leveringstijd zeggen en die ook waarmaken, en op het moment dat dat niet lukt, dat ze dan dat op tijd laten weten. Zo snel mogelijk. Blijkbaar is daar geen tijd voor of wat dan ook. Dat hoor ik ook wel van anderen die ook bij ZAES zitten. Team Haven Amsterdam heeft daar ook problemen mee gehad, dat dingen niet op tijd geleverd worden en dat daar slecht over gecommuniceerd werd. Dat is gewoon

zonde, want de kleren zijn we gewoon tevreden over. Als ze dat weten op te lossen, dan wordt het gewoon een hele goeie partner voor langere tijd."

5. Wat verwacht u van de communicatievaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?

"Ik verwacht eigenlijk gewoon de standaard zaken die iedereen wel verwacht, denk ik. Gewoon dingen die je, als je ergens klant bent verwacht. Snel antwoord. Adequaat antwoord en antwoord op alle vragen die je stelt. Dat gaat soms nog niet helemaal goed. Dan krijg je maar deels antwoord, of het duurt een tijd voordat je antwoord krijgt. Ik verwacht wel wat meer communicatie vanuit ZAES. Nu moet ik zelf nog vaak de telefoon oppakken om te vragen hoe het er allemaal voor staat."

6. Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces?

"Eigenlijk hebben we altijd wel dat er nog het een en ander veranderd in een bestelling. Dat pakte ik dan meestal met Erik op en dat ging eigenlijk altijd wel prima. Die verwerkte dat dan snel en makkelijk. Daar heb ik verder niet echt opmerkingen over. Dat gaat wel goed. Ook met Lea gaat het altijd goed als ik even wat moet aanpassen. Dat wordt vlot opgepakt en naar tevredenheid gehandeld. Dus dat gaat ook goed, wat dat betreft."

7. Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?

"Eigenlijk zou je vanuit ZAES een mailtje verwachten, ten eerste van: dit zijn de nieuwe prijzen voor dit jaar. Willen jullie weer bestellen? Wanneer zullen we de webshop open gooien... vast even aangeven wat het besteltermijn zal zijn dit jaar. Dat zijn eigenlijk de dingen die we willen weten, want daarmee bepalen we wanneer we de webshop open en dicht gooien. Daar zou ZAES gelijk zelf mee moeten komen, nu kwam het weer vanuit mij."

"Sowieso geüpdatet worden over de levertijd en dan nog een keer in de zomer een bericht voor de schaatskleding. Dat bestellen we meestal voor 1 augustus of 1 september."

10. Wat vindt u van de producten van ZAES?

"We hadden al het ontwerp wat we bij Forte hadden, dus daar zat niet zoveel verschil tussen. Je verwacht eigenlijk gewoon kleding die goed is, waar de naden niet van los zitten en dergelijke. Over de kleding zijn we wel tevreden hoor, alleen bij de sample was wel een naad los. Soms hoor je van mensen dat er is een keer een draadje loszit. Dat is minder, maar over het algemeen, ik fiets nu al dik een jaar in mijn kleding en dat is nog steeds goed. Voor de kleding is een acht wel goed. Er zijn altijd wel een aantal verbeterpunten."

"Oja wat nog wel even handig is: paskleding. Daar hebben we ook nog wel een beetje problemen mee gehad. Ik vind dat de paskleding niet goed overeenkomt met wat er uiteindelijk geleverd wordt. Dus ook de type kleding die je krijgt als paskleding, want voor de vrouwen kregen we bijvoorbeeld broeken zonder bretels, terwijl onze broek wel bretels heeft. Dat klopt dan al niet, het is niet hetzelfde. Ook de second-layer jacks waren dan net wat anders. Achteraf hoor je dan ook van mensen die iets hadden besteld en het zat toch niet lekker of de pasvorm klopte toch niet helemaal. Dus daar zouden ze nog eens goed naar kunnen kijken."

Welke lijn je gaat nemen heb je dan al besloten. Deze laatste keer hebben we ook geen paskleding meer gedaan, maar tegen mensen gezegd dat ze maar aan ander moesten vragen en daar van uit moesten gaan. En dat klopte beter dan de paskleding en dat scheelde ons weer een hoop gedoe dat je een pasavond moet organiseren."

"Oja, bijvoorbeeld de maatvoering van de overschoenen. Die vallen heel klein. Dus iedereen moest echt een maat groter dan dat je normaal besteld zeg maar. Ik heb bijvoorbeeld normaal M sokken en moest nu zeker minimaal een L voor de

overschoenen. Anders ging het echt niet passen. Dus daar zouden ze een keer even helemaal doorheen moeten gaan om te kijken of het klopt. Voor de rest ben ik wel tevreden over de kleding die we hebben. Het zou wel goed zijn om dat allemaal een keer te checken. Dat als je een S shirt hebt dat je ook een S second-layer jack hebt. Ook de maat van de sokken en overschoenen staat in S, M, L. Het zou veel handiger zijn als dat gewoon schoenmaten zouden zijn."

"Ook de maattabel die op de website staat, ik heb het weleens bij mezelf nagemeten, dat klopt ook echt totaal niet. Daar ga ik niet vanuit, want dat komt bij mij niet overeen. Waarschijnlijk is die ooit ergens vandaan getrokken en nooit meer gecheckt met wat er daadwerkelijk door de fabriek geleverd wordt. Als je dan mensen hebt die out of the blue bestellen en die maattabel aanhouden en vervolgens klopt het niet, dan is de kleding wel goed, maar het past je niet. Wij nemen het wel weer terug op voorraad en dan gaat het wel weer naar een ander, maar dat gaat alleen omdat je zo'n grote groep hebt."

12. *Hoe heeft u de toegankelijkheid van de contactpersonen van ZAES ervaren?*

"Op zich als je belt krijg je altijd wel iemand aan de lijn, maar het wordt soms niet echt goed doorgegeven. Er wordt dan gezegd: 'we komen er op terug', en er wordt dan wel op teruggekomen, maar niet op alle vragen. Dus toegankelijkheid in die zin, je kunt altijd bellen of mailen, maar je krijgt niet tijdig of juist antwoord. Voor de rest is iedereen vriendelijk en leuk hoor, daar niet van. Dat zit helemaal prima, maar soms moet je gewoon inhoudelijk wat sneller tot de kern komen. Daar zitten nog wel wat verbeterpunten."

13. *Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?*

"Slecht. Dat is tot nu toe altijd echt weken, tot drie/vier weken te laat geweest. Dat is wel vrij irritant. Zeker vorig jaar bij de eerste levering hadden we er ook heel erg op gehamerd dat we het voor hemelvaart wilde hebben, omdat we dan altijd een weekend met de vereniging weggaan en dan is het wel leuk als iedereen in z'n nieuwe kloffie kan rijden. Dat vind ik erg slecht en dus ook de communicatie daarover is slecht. Als ik zelf niet bel, dan hoor ik niks."

"Die acht weken vind ik wel begrijpelijk en als ze het waar kunnen maken vind ik dat prima. Ook als ze zeggen het is tien weken en het is er ook echt met tien weken dan vind ik dat ook prima. Dan weten we in elk geval hoe we met bestelmomenten zitten, of we dat misschien iets eerder doen. Ik wil wel dat wat er wordt gezegd, dat dat ook wordt waargemaakt."

"Als je nog wel een tweede ronde doet in de zomer, die bestel je dan bijvoorbeeld voor 1 juni, het zou wel lekker zijn als die wel sneller geproduceerd kan zijn. Dat je hem niet pas eind augustus of september krijgt, als het seizoen eigenlijk al voorbij is. Dus dat een bijbestelling sneller klaar is. Ik weet ook niet wanneer de piek bij de fabriek ligt, dat zal ook wel in het voorjaar zijn. Volgens mij krijgen wij nu ook ergens halverwege mei onze nieuwe kleding, althans dat is afgesproken."

"Het is ook goed als ze zeggen dat in het voorjaar de productietijd op tien weken ligt, maar in de zomer kunnen ze het in zes weken of zelfs nog korter. Dat zou wel een reden kunnen zijn om toch nog een tweede bestelronde in de zomer te doen. Het is ook een beetje, je hebt ook mensen

Wij bestellen nu op 1 maart volgens mij, dus je zit in februari met je kleren voor het fietsen, terwijl mensen nog helemaal niet met fietsen bezig zijn. Dus de willing to buy is er op dat moment niet. In april starten de trainingen weer en dan is iedereen weer met fietsen bezig en dan denken ze: oja, misschien wil ik toch wel wat. Dan is een tweede ronde wel erg handig. Wij zitten wel altijd dat we die tien stuks afname willen halen en niet met voorraad blijven zitten, zeker omdat we volgend jaar naar een nieuw ontwerp toegaan. Nu doen we het waarschijnlijk niet, tenzij er zoveel vragen komen en je die tien makkelijk haalt, dan doen we het wel. Vorig jaar toen we de eerste bestelling bij ZAES

deden, toen hadden we wel vijftig shirts en vijftig broeken. Dat soort aantallen hadden we wel."

14. Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?

"Ik vind de betrouwbaarheid van de kleding gewoon goed. De leveringen en communicatie slecht."

16. Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?

"Dat ze mooie en goede kleding maken en ook, zeker met Erik en Lea, die hebben altijd snel feedback en snel handelen naar vragen die je hebt. Die zouden wel een compliment krijgen van mij."

17. Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?

"Die communicatie. Dat stoort me meer dan de te late levering, omdat het ook zo makkelijk is op te lossen. Als ze dat zouden verbeteren, dan zijn we gewoon heel tevreden en nu zijn we 'mwa'. Tevreden en blij met de kleding, maar niet blij met hoe het loopt."

Zou dit ook een reden zijn voor jullie om bij ZAES weg te gaan?

"Uhm. Ja. Dat is bij Forte ook uiteindelijk de reden geweest. Ook naast de prijsstijging, het is dan op een gegeven moment een optelsom. Alleen als ik hoor wat andere leveranciers doen, er is geen enkele leverancier die tijdig levert, dus er is niet echt een alternatief. Als die er wel zou zijn, dan zou ik daar wel over nadenken om over te stappen. Ik denk dat we de komende drie jaar gewoon doorgaan met ZAES. Enige loyaliteit voel je er wel bij, maar op een gegeven moment is het ook een zakelijke beslissing en kijken we naar wat en hoe ze iets leveren."

18. Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?

"In die zin is het natuurlijk een beetje minder geworden, omdat ze keer op keer niet die levertijden waarmaken. Dat is gewoon heel erg zonde. In het aanlooptraject wilde Pascal zich ook heel erg op de kwaliteit richten en daar hoort de kwaliteit van hoe het gaat ook bij. En dat maakt ZAES gewoon nog te weinig waar. In ieder geval niet in de mate die ik had gehoopt. Dat is erg jammer. Zeker omdat ik denk dat het heel makkelijk op te lossen is. Gewoon je klanten tijdig benaderen moet gewoon kunnen. Als je een goede accountmanager hebt die daar op zit. Zonde, want het is best makkelijk te verbeteren."

19. Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?

"Wel kwaliteitskleding, maar slechte service. Dat zijn er drie."

20. Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (en waarom? Uitleg! Waarom niet hoger/lager?)

"Een dikke voldoende voor de kleding en een onvoldoende voor de levering en communicatie. Dan kom je gemiddeld op een zesje uit. Het één is heel goed en het ander niet goed genoeg."

Respondent 7

1. Hoe vaak bestelt u fietskleding? (per jaar)

"We hebben nu twee keer fietskleding besteld. Die eerste keer was in 2014 en de tweede keer in 2015. Dus eigenlijk zijn we vanaf 2014 klant."

Dus jullie bestellen één keer per jaar?

"Nee, zo moet je dat niet zien. Wij hebben het de eerste keer gedaan omdat we een soort sponsor-achtig ding hebben opgezet. Sponsors konden dan op dat shirt intekenen. Dat was ook voor een goed doel. De tweede keer hebben we het gedaan omdat we het gewoon leuk vinden om als Eetgemak een team te hebben. Heel veel medewerkers fietsen ook. Dus dat vonden we gewoon leuk. We hebben er nog een paar over, dus als die op gaan moeten we weer nieuwe bestellen. Het is niet zo dat we elk jaar bestellen. Het is voor medewerkers en mensen die ik ken. Als ze het leuk vinden om zo'n shirt te hebben."

2. Hoe bent u op de hoogte gebracht van het bestaan van ZAES?

(denken) "Dat zou ik eigenlijk niet weten als ik heel eerlijk ben. Volgens mij weet ik het al. Mijn broer werkt bij het Andreas College en daar hebben ze ook ZAES kleding. Die had ook een paar keer iets gedaan voor Alpe d'HuZes en die had goede referenties gegeven over ZAES. Daar ben ik op afgegaan. Daardoor ben ik met ZAES in contact gekomen. En ook nog iemand die hier zit die ook goede contacten had met ZAES. Dus eigenlijk via via."

3. Heeft u van mensen in uw omgeving gehoord over ZAES?

"Mijn broer was wel een trigger dat je op een gegeven moment naar ZAES gaat."

4. Wat was uw beeld van ZAES voorafgaand aan een aankoop?

"Dat het in ieder geval een bedrijf is... het is geen groot bedrijf. Ik wist ook dat het op het industriegebied in Valkenburg zat. Dus gewoon een klein bedrijfje wat persoonlijke aandacht hoog in het vaandel heeft staan en dat soort dingen."

"Bij een supergrote organisatie ben je vaak 1 order tussen de duizenden. Dat is nu natuurlijk anders. Dat zijn dingetjes die mij wel aanspreken. Dat persoonlijke. Je kunt bellen en dan weten ze precies welke order het is en waar het om gaat."

5. Wat verwacht u van de communicatievaardigheden en kennis van de contactpersonen van ZAES?

"Klantvriendelijk. Ik moet zeggen dat dat ook mijn ervaring is. Dat hebben we ook gehad, dat we een deadline moesten halen. Dat er links en rechts even alles op alles gezet moest worden om het te halen en dat is ook gelukt uiteindelijk."

Kreeg je snel antwoord op vragen?

"Nee hoor. Ik heb geen negatieve herinneringen daar aan, dus dat zal wel goed opgepakt zijn?"

6. Wat verwacht u van de flexibiliteit van de medewerkers tijdens het aankoopproces?

"Nou, als het binnen het redelijke is, dat ze daar natuurlijk medewerking aan geven. Als je productieorder eenmaal in productie is genomen, dan begrijp ik wel dat het moeilijk is om daar nog wat aan te doen. Tot die tijd moet je daar wel een bepaalde flexibiliteit in hebben. We hebben ook een aantal keer dingen gehad die gewijzigd zijn en dat is goed opgepakt."

7. Op welke momenten tijdens het aankoopproces verwacht u geïnformeerd te worden?

"Bij ons ging het wat anders, want het design zat ook bij ZAES. Daarom heb je regelmatig contact. Dan is het niet zo dat je iets besteld, dan heel lang niets hoort en het ineens op de mat krijgt. Toen hebben we vrij veel contact gehad."

"Dat is misschien wel een goede inderdaad. Het zou misschien wel handig zijn dat je in ieder geval weet... ik heb zelf vaak gebeld, omdat we met die deadline zaten. Dan ben je er zelf meer mee bezig. Het zou handig zijn als je daar inderdaad een keer een update krijgt over hoe het er nu voor staat. Je geeft natuurlijk altijd een leverdatum op die het slechts is, maar het kan ook eerder zijn. Het kan natuurlijk ook een tactiek zijn. Alles wat eerder is, is mooi meegenomen. Als het later is zou ik het zeker even communiceren."

"Het zou misschien wel handig zijn als je tijdens dat proces een keer een update krijgt over hoe het er nu met de bestelling voor staat en wat de levertijd is."

*8. Wat verwacht u van de communicatie van ZAES ten aanzien van:
Responssnelheid & communicatie*

"Ik ben eigenlijk een hele standaard klant, dus ik verwacht gewoon zo snel mogelijk antwoord. Het liefste binnen een dag. Als dat niet lukt, als iets uitgezocht moet worden ofzo, dan verwacht ik wel even een berichtje dat ze ermee aan de slag gaan. Verder verwacht ik natuurlijk dat iedereen klantvriendelijk is. Dat ze zoveel mogelijk doen voor de klant. Een bericht als er iets met de levering aan de hand is, is natuurlijk wel het minimale. Daar zou ik niet zelf achteraan hoeven te gaan."

9. Waarom heeft u voor het merk ZAES gekozen?

"Mijn broer werkt bij het Andreas College en daar hebben ze ook ZAES kleding. Die had ook een paar keer iets gedaan voor Alpe d'HuZes en die had goede referenties gegeven over ZAES. Daar ben ik op afgegaan."

10. Wat vindt u van de producten van ZAES?

"Daar ben ik heel tevreden over. Ik hoor alleen maar positieve berichten. Echt. We hebben best wel veel mensen die fietsen echt fanatiek. Met name die zeem is heel er goed. Die is echt comfortabel. Dus het comfort waarmee je je onderscheid. Het is hoogwaardig spul. Dat wordt dan gezegd, maar dat is ook echt zo. Het valt me ook op dat steeds meer mensen ermee fietsen. Volgens mij gaat het wel goed. Elk bedrijfje dat iets met fietsen heeft, heeft zo'n ZAES pakje."

*11. Wat zijn uw ervaringen met de professionaliteit en vaardigheden van de
contactpersonen bij het oplossen van problemen?*

"Bij ons is er eigenlijk niets fout gegaan, dus problemen oplossen hoefden de medewerkers niet te doen. Verder heb ik over het algemeen goede gevoelens bij ZAES. Iedereen doet zijn best om de order zo goed mogelijk uit te voeren en te leveren."

En wat waren uw verwachtingen?

"Nou, ik verwachtte er wel veel van. Als ze het verkopen wordt er gezegd: 'dit is het spul waarmee ze in het peloton rijden.' Dus kwaliteit, dus dat verwacht ik dan ook. En nogmaals, het is gewoon perfect. Het zit gewoon goed. Dus die verwachting kwam uit."

"De producten zijn gewoon heel goed. Een acht of een negen geef ik de producten. Als er iets moet zijn, maar dat is niet echt iets. Wat wij gehad hebben, is dat die maatvoering; daarbij moet je even weten hoe het zit. Het valt naar mijn idee wel wat klein. Dat is misschien ook wel inherent aan het topsegment van wielerkleding, die zitten namelijk wel lekker 'strak in hun pak', om het zo maar te zeggen. Dus dan is het wel logisch dat het allemaal wat kleiner valt. Daar hebben wij wel een uitdaging in gehad, om iedereen de juiste maten te laten krijgen. We hebben daarom ook paskleding gekregen. Dat heeft iedereen toen ook gepast en dat klopte redelijk goed met wat we uiteindelijk hebben gekregen."

12. *Hoe heeft u de toegankelijkheid van de contactpersonen van ZAES ervaren?*

"Er is ook goed meegedacht, het was eigenlijk onze eigen schuld dat we wat later waren met bestellen, maar toen is er een goede oplossing bedacht om het toch nog binnen dat tijdsvlak af te krijgen. Die flexibiliteit was goed."

13. *Wat vindt u van de levertijden van een bestelling?*

"Het is wel het maximale. Ik snap dat het natuurlijk maatwerk is. Dat kan je niet binnen 48 uur op de mat hebben liggen, maar het moet niet langer worden. Dan wordt het storend."

Is het ook duidelijk waarom het acht weken levertijd is?

"Ja gecommuniceerd wordt is dat de fabriek in Polen staat en dat het in de seizoenen druk is, dat er een productieplanning gemaakt wordt en dat het daar tussen moet passen. Ik vind het ook niet onlogisch dat er een bepaalde levertijd aan zit. Acht weken is ook wel ruim voldoende om het af te kunnen hebben volgens mij. Ik weet ook niet of het te maken heeft met ordergrootte, of daar nog verschil in zit. Ik kan me ook voorstellen dat een grootte order, dat daar even een machine voor omgebouwd wordt en die kleinere ordertjes, zoals die van ons, dat ze dat ergens tussendoor doen. Dat weet ik niet."

14. *Hoe heeft u de betrouwbaarheid van ZAES ervaren?*

"Goed. Wat ik al zei. Het is goede kwaliteit, dat is beloofd en dat hebben we ook gehad. Volgens mij ook binnen de gezette levertijd geleverd."

15. *Is er bij u iets verkeerd gegaan tijdens het bestelproces of met de producten?*

"Nee niks."

16. *Als u een compliment zou moeten uitdelen over ZAES, wat zou dat dan zijn?*

"Ik vind het een mooi bedrijf in het segment. Dat doen ze heel goed. Lekker kleinschalig, veel persoonlijke aandacht. Ze doen het heel goed."

Dus die persoonlijke aandacht is wel belangrijk?

"Ja voor mij wel."

17. *Als u een ergernis zou moeten beschrijven die u heeft ervaren bij ZAES, wat is dat dan?*

"Nee, die heb ik niet. Ik weet niet hoe de klanten van ZAES normaal zijn, ik kan me natuurlijk voorstellen dat als je een wielervereniging of schaatsvereniging bent, dat je met nieuwe leden kleding ververst enzo. Dan heb je natuurlijk een hele andere relatie met ZAES. Die hebben veel meer contact. Wij hebben een order geplaatst, die is ontworpen en dat is allemaal goed gegaan. Dus ja.."

18. *Is uw beeld van ZAES veranderd na het doen van een aankoop?*

"Nee. Wat ik verwachtte is bevestigd."

19. *Kunt u ZAES in drie woorden omschrijven?*

"Persoonlijke aandacht en kwaliteit."

20. *Welk cijfer zou u ZAES willen geven? (en waarom? Uitleg! Waarom niet hoger/lager?)*

"We hebben gewoon goed contact gehad en we werden goed geholpen. Eigenlijk hebben we niets te klagen gehad. Het resultaat was goed. Er is ook goed meegedacht, het was eigenlijk onze eigen schuld dat we wat later waren met bestellen, toen is er een goede oplossing bedacht om het toch nog binnen dat tijdsvlak af te krijgen. Totaal tevreden."

Bijlage VII - Uitleg theoretische modellen

Customer Satisfaction, Noriaki Kano, 1984.

Uitleg categorieën.

1. Basic attributes (must-be requirements). Deze eigenschappen zijn een vereiste. Als het product of de dienst deze eigenschappen niet heeft, dan is de klant extreem ontevreden. Bevat het product of de dienst deze eigenschappen wel, dan betekent dit niet direct dat de klant tevreden is. Het zijn eigenschappen die de klant als vanzelfsprekend ervaart. Een voorbeeld is toiletpapier in een hotelkamer. Is het toiletpapier aanwezig, dan wordt de klant hier niet meer tevreden van. Echter, als het toiletpapier niet aanwezig is, dan wordt de klant extreem ontevreden.
2. Performance attributes (one-dimensional requirements). Deze eigenschappen hoeven niet per se aanwezig te zijn. Zodra ze dat echter wel zijn, dan zal dit hoogstwaarschijnlijk leiden tot een hogere klanttevredenheid. Wanneer deze eigenschappen niet aanwezig zijn, dan leidt dit niet tot ontevredenheid. Het zijn dus factoren die veel toevoegen aan de ervaren kwaliteit van het product. Meestal worden deze eigenschappen expliciet gevraagd door de consument.
3. Excitement attributes (attractive requirements). Deze eigenschappen hebben de grootste invloed op het feit of klanten tevreden zijn met het product. Het zijn eigenschappen waar de klant niet expliciet om heeft gevraagd en die de klant ook niet had verwacht. Het niet hebben van deze eigenschappen zorgt dus niet voor dissatisfactie. Het wel hebben van deze eigenschappen zorgt weer voor een grote verhoging in tevredenheid. (Sauerwein et al, 1996)

Customer loyalty – Jones & Sasser, 1995

Het model maakt onderscheid tussen vier verschillende typen klanten.

1. Loyalist
Deze klanten zijn compleet tevreden en zullen ook terugkeren naar het bedrijf. Een loyale klant kan ook een apostel worden. Dit gebeurt wanneer de ervaringen de verwachtingen ver overtreffen. De apostel wil graag zijn sterke gevoelens voor het merk uitdragen naar anderen.
2. Mercenary
Deze klanten zijn weliswaar tevreden, maar hebben bijna geen loyaliteit naar het merk of bedrijf. De mercenaries zijn duur om te werven als klant en moeilijk als vaste klant te behouden.
3. Defector
Deze klanten zijn zeer ontevreden tot neutraal. De gevaarlijkste defectors zijn de 'terroristen'. Dit zijn klanten die een slechte ervaring hebben met het bedrijf, de dienst of het product. Zij vertellen aan iedereen die het wil horen hun frustraties over het merk. Over het algemeen zijn de terroristen meer toegewijd in het verkondigen van hun nieuws dan de apostelen.
4. Hostage
Deze klanten zijn als het ware 'gevangen'. Ze zijn niet tevreden over het merk, maar hebben niet de keuze om over te stappen naar de concurrent. Dit is meestal het geval wanneer er sprake is van een monopolie. Bijvoorbeeld ongelukkige reizigers met de NS. Zij kunnen met geen andere treinmaatschappij mee dan de Nederlandse Spoorwegen, al zouden ze het nog zo graag willen. (Jones & Sasser, 1995)

Het doel van dit model is om het aantal apostelen te verhogen en het aantal terroristen te verlagen. (Trompenaars & Coebergh, 2014).

Valse loyaliteit

Er kan echter ook sprake zijn van valse loyaliteit. Het lijkt dan alsof de klant loyaal is, maar in eigenlijk is het voor de klant onmogelijk om te wisselen van aanbieder. Dit kan komen door een aantal verschillende factoren, zoals: hoge overstapkosten, gepatenteerde technologie of reglementen die concurrentie tegengaan. Hierdoor kan het komen dat klanten die loyaal lijken, ineens toch overstappen naar een ander. Bijvoorbeeld wanneer een patent afloopt of de overstapkosten laag worden. (Jones & Sasser, 1995)

Niveaus van tevredenheid

De tevredenheid van de klanten is in te delen in vijf verschillende niveaus, waarbij niveau vijf het hoogst haalbare niveau is. Hier is de klant dan ook volledig tevreden en ook nog eens heel loyaal. Niveau één is het laagste niveau. Deze is te vergelijken met 'de terrorist'. De klant die zich hier bevindt is dus niet tevreden over het merk of product en is ook niet loyaal.

Verschillende niveaus van tevredenheid hebben verschillende acties nodig om de tevredenheid te verbeteren, daarbij geven de auteurs van het model, Jones en Sasser, aan dat er vier elementen zijn die de tevredenheid van de klanten beïnvloeden.

1. De *basiselementen* van een product of service waarvan de klanten verwachten dat alle aanbieders deze bezitten.
2. *Basisondersteuningselementen* die een product of dienst eenvoudiger en efficiënter maken.
3. Een *herstelproces* om slechte ervaringen te vervormen naar positieve ervaringen.
4. *Buitengewone eigenschappen* die zo dichtbij de persoonlijke wensen van de klanten liggen dat het product of de dienst gepersonaliseerd lijkt. (Jones & Sasser, 1995)

Bijlage VIII - Logboek

Datum	Werkzaamheden en betrokkenen	Locatie, afspraken en besluitenlijst
14-01-2016	Aanvraag afstuderen opleiding communicatie	
18-01-2016	Coördinator afstuderen	Bevestiging en goedkeuring afstudeeraanvraag
19-01-2016	Afstudeerbegeleider	Goedkeuring afstudeerbegeleiding Elianne Caljouw
08-02-2016	Werken aan pva	
12-02-2016	Plan van aanpak af	Goedkeuring afstudeerbegeleider
15-02-2016	Werken aan theoretisch kader	
16-02-2016	Student Karlijn en bedrijfsbegeleider Michael	Bespreken voortgang met bedrijfsbegeleider
29-02-2016	Afstudeersessie	Werken aan TK
01-03-2016	Bespreken voortgang met bedrijfsbegeleider	
04-03-2016	Uploaden Theoretisch Kader	
08-03-2016	Student Karlijn en bedrijfsbegeleider Michael	Bespreken voortgang met bedrijfsbegeleider
18-03-2016	Go/no go TK	
18-03-2016	Mailen methodologie en topic guide	
21-03-2016	Afstudeersessie	Werken aan topic guide
22-03-2016	Bespreken voortgang met bedrijfsbegeleider	Werken aan vragenlijst
24-03-2016	Belafpraak Elianne Caljouw	Verbeteren topic guide
29-03-2016	Bespreken voortgang met bedrijfsbegeleider	Verbeteren vragenlijst
01-04-2016	Interview 1	Voorhout
06-04-2016	Interview 2	Bij ZAES
07-04-2016	Interview 3	Katwijk
08-04-2016	Interview 4	Bij ZAES
08-04-2016	Bespreken voortgang met bedrijfsbegeleider	Werken aan analyses
12-04-2016	Afstudeersessie	Werken aan analyses
15-04-2016	Interview 5	Den Haag
24-04-2016	Interview 6	Amsterdam
02-05-2016	Interview 7	Katwijk
02-05-2016	Student Karlijn en bedrijfsbegeleider Michael	Bespreken voortgang en kwaliteit
3 t/m 9-05-2016	Student Karlijn	Werken aan analyseschema's
3 t/m 9-05-2016	Student Karlijn	Werken aan resultaten, aanbeveling en conclusie
09-05-2016	Werken aan implementatie	
10-05-2016	Student Karlijn en bedrijfsbegeleider Michael	Voortgang bespreken, implementatie
20-05-2016	Afstudeersessie afstudeerbegeleider	Verbeteren scriptie
24-05-2016	Beoordelingsmoment Karlijn door bedrijfsbegeleider Michael	
25-05-2016	Laatste verbeteringen doorvoeren	
27-05-2016	Inleveren scriptie	
17-06-2016	No go voor scriptie kans 1	
22-06-2016	Student Karlijn en docent Edi Cohen	Bespreken scriptie en vragen beantwoorden
08-07-2016	Student Karlijn en stagebegeleider	Bespreken voortgang en controleren scriptie
20-07-2016	Student Karlijn en stagebegeleider	Bespreken scriptie en laatste opmerkingen
15-08-2016	Inleveren scriptie kans 2	