

Een onderzoek naar de klanttevredenheid over de servicekwaliteit rondom de webshop van onderneming X

Afstudeerscriptie Nicole Verdoes

Opleiding Communicatie, Hogeschool Leiden
Augustus 2015

DEZE SCRIPTIE IS OP VERZOEK VAN DE OPDRACHTGEVER GEANONIMISEERD.
VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD.

'The best customer service is if the customer doesn't need to call you, doesn't need to talk to you. It just works.'
By Jeff Bezos

(Bron Afbeelding cover: Keiichiutaka via Flickr)

Voorwoord

Vertrouwelijk.

Managementsamenvatting

Onderneming X is een groothandel die gespecialiseerd is in het exporteren van bloemen, planten en aanverwante artikelen. Binnen het Verenigd Koninkrijk vormen tuincentra en bloemisten de belangrijkste doelgroepen. Om hen te bereiken, maakt Onderneming X gebruik van een webshop. Een Engelse accountmanager en drie Nederlandse accountmanagers vormen de Salesafdeling voor het Verenigd Koninkrijk. Zij onderhouden het contact met klanten en zijn daarmee verantwoordelijk voor de servicekwaliteit rondom de Engelse versie van de webshop. De Nederlandse accountmanagers merken dat er ondernemingen zijn die een inlogcode voor de webshop aanvragen, maar dat niet iedereen die een inlogcode ontvangt, daar ook daadwerkelijk mee inlogt op de webshop. Zij willen graag inzicht in de beweegredenen van deze doelgroep om de webshop niet te bezoeken. Ook zijn er bedrijven die de webshop wel bezoeken, maar nooit een bestelling plaatsen via de webshop. Ten slotte zijn er bedrijven die wel via de webshop kochten, maar al enige tijd geen bestellingen meer hebben geplaatst. Het is daarom gewenst om inzicht te verkrijgen in de huidige mate van tevredenheid over het dienstverleningsproces rondom de webshop onder deze doelgroepen. Daarbij is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in de factoren die een rol spelen bij de tevredenheid rondom het dienstverleningsproces. De centrale vraag van dit onderzoek luidt daarom: *Hoe tevreden zijn Britse prospects en ex-klanten van Onderneming X over het dienstverleningsproces rondom de webshop van het bedrijf en welke factoren beïnvloeden die tevredenheid?* Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren die de tevredenheid van (potentiële) Britse klanten beïnvloeden.

De Service Quality-theorie en het bijbehorende SERVQUAL-model van Parasuraman, Zeithaml en Berry uit 1985 vormen de basis voor dit onderzoek. De Service Quality-theorie stelt dat klanten voorafgaand aan het gebruik van diensten van een organisatie verwachtingen hebben van het kwaliteitsniveau van die diensten. Nadat zij daadwerkelijk van die diensten gebruik hebben gemaakt en de servicekwaliteit hebben waargenomen, zijn zij - afhankelijk van of de waargenomen servicekwaliteit overeenkomt met de verwachte servicekwaliteit of deze overtreft - tevreden over de servicekwaliteit van de organisatie (Parasuraman et al., 1985, 1988). Gebaseerd op die theorie toetst dit onderzoek drie hypothesen. Hypothese één stelt dat wanneer klanten een hoog niveau van servicekwaliteit van een organisatie verwachten, maar een laag servicekwaliteitsniveau ervaren, zij niet tevreden zijn over de servicekwaliteit van de organisatie. Hypothese twee stelt dat wanneer klanten een hoog niveau van servicekwaliteit verwachten en daadwerkelijk dit hoge servicekwaliteitsniveau ervaren, zij tevreden zijn over de servicekwaliteit van de organisatie. De derde hypothese stelt dat wanneer een organisatie juist en passend communiceert met haar klanten, dit een positief effect heeft op de door hen waargenomen servicekwaliteit.

Overeenkomstig het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. vormen de directie, de accountmanagers en klanten van Onderneming X de doelgroepen van dit onderzoek. Er is een semigestructureerd diepte-interview gehouden met een directielid, gevolgd door een enquête onder de vier accountmanagers die zich bezighouden met de Britse markt. Aansluitend zijn er onder vijf Britse potentiële klanten en vijf Britse ex-klanten van Onderneming X telefonisch of via Facebook semigestructureerde diepte-interviews afgenomen.

De resultaten van het onderzoek bevestigen alle hypothesen. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de potentiële klanten en ex-klanten over het algemeen tevreden zijn over de servicekwaliteit van het dienstverleningsproces van Onderneming X. Echter, er zijn ook prospects en ex-klanten die van mening zijn dat het waargenomen niveau van servicekwaliteit lager is dan het niveau dat zij vooraf verwachtten. Dit heeft tot gevolg dat zij niet tevreden zijn over bepaalde aspecten van het dienstverleningsproces rondom de webshop. De externe respondenten noemden in de interviews verschillende manieren waarop Onderneming X de servicekwaliteit kan verbeteren.

Om de klantverwachtingen van servicekwaliteit te managen en eraan proberen te voldoen, wordt Onderneming X aanbevolen om... Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	III
Managementsamenvatting.....	IV
1. Inleiding.....	1
2. Situatieschets	2
2.1 Interne analyse	2
2.2 Externe analyse	2
3. Probleemformulering.....	3
3.1 Aanleiding	3
3.2 Probleemstelling.....	3
3.3 Doelstelling	3
3.4 Onderzoeksvragen.....	4
3.5 Onderzoeksdoelgroepen	4
3.6 Grenzen van het onderzoek	5
4. Theoretisch kader.....	6
4.1 Toelichting definities 'klanttevredenheid' en 'servicekwaliteit'	6
4.2 Relevante onderzoeken, theorieën en publicaties.....	6
4.3 Centrale theorie en conceptueel model.....	8
4.4 Kritische review op centrale theorie	12
4.5 Hypothesen	13
5. Methodologie	15
5.1 Methoden van onderzoek.....	15
5.2 Respondentenselectie en datacollectie.....	17
5.3 Operationalisatie	19
5.4 Uitvoering fieldresearch.....	20
6. Resultaten	21
6.1 Directie: het beleid voor de servicekwaliteit rondom de webshop.....	21
6.2 Medewerkers: de vertaling van het beleid in werkzaamheden	22
6.3 Prospects en ex-klanten: de verwachte en ervaren servicekwaliteit rondom de webshop	24
7. Conclusies	28
7.1 Conclusies gebaseerd op deskresearch.....	28
7.2 Conclusies gebaseerd op gap 1	28
7.3 Conclusies gebaseerd op gap 2	28
7.4 Conclusies gebaseerd op gap 3	29
7.5 Conclusies gebaseerd op gap 4	30
7.6 Eindconclusie - antwoord op de probleemstelling	30
8. Aanbevelingen	32
9. Implementatieplan.....	33
10. Discussie	34
10.1 Sterke punten van het onderzoek	34
10.2 Zwakte punten van het onderzoek	34
Literatuurlijst.....	35
Bijlagen	39

Bijlage I: Vooronderzoek	40
Bijlage II: Dienstverleningsproces rondom de webshop	41
Bijlage III: Concurrentieanalyse	42
Bijlage IV: Definities 'klanttevredenheid' en 'servicekwaliteit'	43
Bijlage V: Uitbreiding SERVQUAL-model	45
Bijlage VI: Screener	46
Bijlage VII: Analyseoverzicht	47
Bijlage VIII: Topic guide directeur	50
Bijlage IX: Topic guides externe doelgroepen.....	52
Bijlage X: Enquête accountmanagers	65
Bijlage XI: Verbatim interview directeur	70
Bijlage XII: Verbatims externe doelgroepen.....	71
Bijlage XIII: Uitwerking enquête accountmanagers.....	72
Bijlage XIV: Mailing Engelse accountmanager	75
Bijlage XV: Analyseschema's interviews externe doelgroepen	76
Bijlage XVI: Implementatieplan.....	77
Bijlage XVII: Logboek	78

1. Inleiding

Onderneming X is een familiebedrijf dat gespecialiseerd is in het exporteren van bloemen, planten en aanverwante artikelen. Het bedrijf bevindt zich in Zuid-Holland en bedient van daaruit voornamelijk groothandels, tuincentra, (middel)grote bloemisten en marktkramen in heel Europa. Dit doet het bedrijf onder andere via het hoofdkantoor en de Cash & Carry in Zuid-Holland, de distributiecentra in Frankrijk, Noorwegen en Italië, rijdende Cash & Carries en op bestelling via de webshop die ook via een mobiele app beschikbaar is. Onderneming X koopt bloemen, planten en aanverwante artikelen via bloemenveiling FloraHolland en rechtstreeks van kwekers in onder andere Nederland, Ecuador, Israël en Afrika (Z, 2015).

Onderneming X bedient klanten in het Verenigd Koninkrijk voornamelijk via de webshop. Ondernemers kunnen een inlogcode aanvragen voor deze webshop. Vervolgens screent Onderneming X deze geïnteresseerden en als blijkt dat zij kredietwaardig zijn, verstrekt het bedrijf een inlogcode. Met deze code kunnen deze potentiële klanten de webshop bezoeken en zo het aanbod van Onderneming X met bijbehorende prijzen zien. Ook kunnen zij producten direct bestellen. De accountmanagers die zich met de Britse markt bezighouden, merken dat er veel ondernemers zijn die wel een inlogcode aanvragen, maar nooit inloggen op de webshop. Ook zijn er meer webshopbezoekers dan daadwerkelijke kopers via de webshop. De accountmanagers vragen zich af waar dit door komt en wat ze kunnen verbeteren zodat mensen niet alleen een inlogcode aanvragen en de webshop bezoeken, maar ook via dit medium bij Onderneming X producten kopen.

Omdat Onderneming X niet weet wat het kernprobleem is rondom de webshop en dit probleem daarom verder aangescherpt dient te worden, deed de onderzoekster eind april een kort vooronderzoek. Hierbij zijn een aantal mensen die wel een inlogcode voor de webshop hebben aangevraagd maar hiermee nog niet hebben ingelogd, kort ondervraagd via semigestructureerde telefonische interviews. Deze gesprekken verwierpen de aanname van de onderzoekster dat het screeningsproces van klanten te lang duurt, waardoor hun interesse in de webshop afneemt. De gesprekken wezen erop dat er meerdere, vaak technische, factoren zijn waardoor mensen de webshop niet bezoeken (zie bijlage I: Vooronderzoek). Het onderzoek richt zich daarom op het verbeteren van de communicatie rondom de webshop, zowel in- als extern, zodat klanten meer tevreden zijn over het dienstverleningsproces. De vraag die centraal staat in dit onderzoek, is: *'Hoe tevreden zijn (potentiële) Britse klanten van Onderneming X over het dienstverleningsproces rondom de webshop van het bedrijf en welke factoren beïnvloeden die tevredenheid?'.* Het antwoord op deze vraag draagt bij aan het geven van aanbevelingen voor betere communicatie met aanpassingen die Onderneming X kan doorvoeren zodat de tevredenheid van (potentiële) klanten over het dienstverleningsproces van de webshop verbetert. Dit kan uiteindelijk bijdragen tot een groei in webshopbezoeken en -aankopen vanuit de Britse markt.

De opdrachtgever van dit onderzoek is Onderneming X Groep BV. De opdrachtnemer –of onderzoekster– is Onderzoekster, vierdejaarsstudente Communicatie aan Hogeschool Leiden, die sinds 20 april 2015 haar afstudeeronderzoek uitvoert bij Onderneming X in Zuid-Holland.

Dit afstudeeronderzoek is als volgt opgebouwd: hoofdstuk 2 schetst het bedrijf Onderneming X en de externe factoren waar het bedrijf mee te maken heeft met betrekking tot dit onderzoek. Hoofdstuk 3 beschrijft de probleemformulering van het onderzoek. Het bespreekt de probleem- en doelstelling, deelvragen, doelgroep en grenzen van het onderzoek. Hoofdstuk 4 beschrijft het theoretisch kader. Relevante onderzoeken en theorieën over het onderwerp komen hierin aan bod. Het hoofdstuk toont ook de centrale theorie met bijbehorend conceptueel model en bespreekt de hypothesen die met dit onderzoek getoetst worden. Vervolgens komen de onderzoeksmethoden aan bod in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 toont de resultaten van het onderzoek. De hoofdstukken 7 en 8 geven inzicht in de conclusies en aanbevelingen die de onderzoekster doet op basis van de resultaten en hoofdstuk 9 bespreekt het implementatieplan dat gebaseerd is op de aanbevelingen. Hoofdstuk 10 licht de sterke en zwakke punten van het onderzoek volgens de onderzoekster toe in een discussie. Ten slotte volgen de literatuurlijst met geraadpleegde literatuur en de bijlagen.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk bespreekt de huidige situatie rondom Onderneming X. Allereerst schetst het een beeld van het bedrijf Onderneming X en van het dienstverleningsproces rondom de webshop. Daarna volgt de externe analyse over de doelgroep van Onderneming X en de belangrijkste concurrenten op de Britse markt.

2.1 Interne analyse

Vertrouwelijk.

2.2 Externe analyse

Deze paragraaf schetst een beeld van de externe omgeving van Onderneming X. De paragraaf beschrijft de doelgroepen waar het bedrijf zich op richt, de bestelfrequentie van die doelgroepen en welke overeenkomsten en verschillen Britten vertonen vergeleken met Nederlanders qua online activiteiten. Ten slotte toont dit onderdeel de belangrijkste concurrenten van Onderneming X op de Britse markt.

2.2.1 Doelgroepen

Binnen de sierteeltsector richt Onderneming X zich op de business-to-businessmarkt. Het bedrijf levert producten aan groothandels, tuincentra, bloemisten en marktkramen. In het Verenigd Koninkrijk bedient het bedrijf voornamelijk tuincentra, bloemenwinkels en marktkramen. Het Verenigd Koninkrijk telt ruim 64 miljoen mensen; 5 miljoen in Schotland, 3 miljoen in Wales, 1,8 miljoen in Noord-Ierland en ruim 53,9 miljoen in Engeland. Binnen Engeland wonen ruim één op de vier Engelsen in Londen of de regio South East (Office for National Statistics, z.d.; Eurostat, 2015). Deze concentratie in het zuidoosten van Engeland is ook terug te zien in de aantallen bloemisten en tuincentra die zich in die omgeving bevinden (FreeIndex, 2015). In totaal zijn er ongeveer 15.000 bloemisten in het Verenigd Koninkrijk, waaronder 8.000 winkels en 7.000 online of eenmanszaken. Daarnaast zijn er ongeveer 2.500 tuincentra en een aantal nationale en regionale tuincentraketens (Anderson, 2014; Gardencentreguide.co.uk, 2015). Er zijn geen statistieken bekend van het aantal marktkramen in het Verenigd Koninkrijk.

2.2.2 Bestelfrequentie van de doelgroepen

De klanten van Onderneming X binnen het Verenigd Koninkrijk bestellen doorgaans één à twee keer per week nieuwe bloemen en planten. Deze bestelfrequentie is zo hoog omdat bloemen beperkt houdbaar zijn. Na een aankoop blijven bloemen ongeveer drie dagen goed genoeg voor de verkoop. Bij planten is de bestelfrequentie minder hoog omdat deze langer meegaan dan bloemen (V, 2015).

2.2.3 Mate van online activiteit van de doelgroepen

Omdat dit onderzoek gericht is op de communicatie rondom een webshop, is het belangrijk om inzicht te krijgen in hoe mensen binnen het Verenigd Koninkrijk online actief zijn. Dit heeft ook invloed op hoe zij zakelijk met internet en dus bijvoorbeeld met een business-to-business-webshop omgaan. Van de ruim 64 miljoen inwoners van het Verenigd Koninkrijk maakt 89,9 procent gebruik van internet. Van de 16,9 miljoen inwoners in Nederland is 94 procent online actief. Beide landen bevinden zich in het hoogste segment qua internetgebruikers per land vergeleken met andere EU-landen (Internet World Stats, 2015). Inwoners van het Verenigd Koninkrijk lopen voor op andere Europese landen wat betreft apparaten waarop zij internetten: in 2012 maakte 68,1 procent gebruik van een pc, 24 procent van een mobiel en 6,8 procent van een tablet. Van de Nederlanders gebruikte in 2012 86,5 procent een pc, 5,2 procent een mobiel en 8,1 procent een tablet (ComScore, 2012).

2.2.4 Concurrentieanalyse

Het Verenigd Koninkrijk is een populair land voor Nederlandse bloemen- en plantenexporteurs. Op Duitsland na is het Verenigd Koninkrijk zelfs het belangrijkste exportland voor dit soort bedrijven (HBAG Bloemen en Planten, 2014). Onderneming X heeft dan ook diverse concurrenten op deze markt. In overleg met een van de accountmanagers heeft de onderzoekster de vijf belangrijkste Nederlandse concurrenten van Onderneming X die ook naar het Verenigd Koninkrijk exporteren en een belangrijke Engelse concurrent onderzocht.

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk licht de probleemformulering van het onderzoek toe. Allereerst bespreekt het de aanleiding van het probleem, gevolgd door de probleem- en doelstelling. Daarna volgen de deelvragen die bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling. Ook licht dit hoofdstuk de onderzoeksdoelgroepen en grenzen van het onderzoek toe.

3.1 Aanleiding

De accountmanagers van Onderneming X die zich richten op de sierteeltmarkt in het Verenigd Koninkrijk merken dat er veel bedrijven zijn die een inlogcode voor de webshop aanvragen, maar dat niet iedereen die een inlogcode ontvangt, daar ook daadwerkelijk mee inlogt op de webshop. Dit zijn zogenoemde prospects. De accountmanagers willen graag weten waardoor het komt dat deze prospects de webshop niet bezoeken. Daarnaast zijn er veel bedrijven die de webshop wel bezoeken, maar nooit overgaan tot een aankoop via de webshop. Ook zijn er bedrijven die de webshop wel bezoeken en er ook bestellingen plaatsten, maar nu al enige tijd niet meer hebben besteld. Aangezien bloemen vergankelijke producten zijn, zouden deze bedrijven ongeveer één à twee keer per week nieuwe bestellingen moeten plaatsen (paragraaf 2.2.2). De bedrijven in deze categorie zouden dus ex-klanten genoemd kunnen worden. Onderneming X wil graag weten wat bovengenoemde doelgroepen tegenhoudt om producten bij het bedrijf te bestellen via de webshop en wat het kan doen om ervoor te zorgen dat die bedrijven en nieuwe prospects in de toekomst wel overgaan tot aankopen.

3.2 Probleemstelling

Wat houdt bovengenoemde ondernemingen tegen om de webshop te bezoeken of er producten te kopen en wat kan Onderneming X verbeteren of veranderen om deze drempels weg te nemen? Daarop wil het bedrijf graag antwoord. Het is daarom gewenst om inzicht te verkrijgen in de huidige mate van tevredenheid van bovengenoemde doelgroepen over het dienstverleningsproces rondom de webshop. Dit inzicht draagt bij aan het opstellen van een verbeterplan voor de communicatie rondom de webshop. Omdat het belangrijk is om inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij de tevredenheid rondom het dienstverleningsproces, luidt de centrale vraag als volgt: *Hoe tevreden zijn Britse prospects en ex-klanten van Onderneming X over het dienstverleningsproces rondom de webshop van het bedrijf en welke factoren beïnvloeden die tevredenheid?*

3.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij de tevredenheid over het dienstverleningsproces rondom de webshop. Met dit inzicht kan de onderzoekster een communicatieadvies geven aan Onderneming X over wat het bedrijf moet behouden, verbeteren of ontwikkelen zodat de klanttevredenheid over het dienstverleningsproces verbetert. Dit kan uiteindelijk bijdragen aan meer webshopbezoeken en –aankopen. De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt: *Inzicht krijgen in de factoren die invloed hebben op de tevredenheid van de Britse prospects en ex-klanten van Onderneming X over het dienstverleningsproces rondom de webshop, teneinde Onderneming X op 17 augustus 2015 een advies te bieden over de inzet van communicatie om dat dienstverleningsproces te verbeteren.*

Nu volgt een korte toelichting van de belangrijkste begrippen van de probleem- en doelstelling:

Prospects en ex-klanten. Zoals paragraaf 3.1 al beschreef, zijn prospects van Onderneming X in dit onderzoek bedrijven die wel een inlogcode voor de webshop hebben aangevraagd en deze hebben ontvangen, maar hier niet mee hebben ingelogd op de webshop. Ook bedrijven die wel de webshop bezoeken, maar niet via deze weg producten bij Onderneming X kopen, vormen prospects. Ex-klanten zijn in dit onderzoek bedrijven die de webshop wel bezoeken en via deze weg bij Onderneming X kochten, maar al sinds 27 april 2015 geen bestelling meer hebben geplaatst.

Factoren. Of klanten tevreden zijn over een dienst wordt bepaald door de servicekwaliteit van de dienst en het dienstverleningsproces, wat afhankelijk is van verschillende (in)directe factoren. Dit kan een gebrek aan inzicht in klantbehoeften zijn vanuit de directie of het onjuist vertalen van servicekwaliteit in beleid en werkzaamheden. Ook te veel of juist te weinig beloven aan klanten kan een factor zijn die de servicekwaliteit en daarmee de klanttevredenheid beïnvloedt (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1988). Paragraaf 4.3.1 licht dit verder toe.

(Klant)tevredenheid. In dit onderzoek staat de tevredenheid over het dienstverleningsproces van de webshop centraal. Tevredenheid wordt hierbij gedefinieerd volgens de ideeën van Parasuraman et

al. Zij stellen dat mensen tevreden zijn over een dienst als de ervaren kwaliteit van de dienst overeenkomt met de verwachte kwaliteit van die dienst (Parasuraman et al., 1988). Paragraaf 4.1 bespreekt het begrip uitgebreider.

Dienstverleningsproces rondom de webshop. Het dienstverleningsproces rondom de webshop van Onderneming X gaat verder dan het aanbieden van producten. Het proces begint bij de online aanvraag van een inlogcode door een bedrijf en eindigt met het fysiek leveren van de producten bij de klant. Daartussen vinden diverse stappen en processen plaats via verschillende afdelingen; van de kredietcheck, het aanmaken van de klantcode, het bezoeken van de webshop, het plaatsen van de bestelling door die klant, het verzamelen van die bestelling door de medewerkers van Onderneming X in de box (waar alle producten zich bevinden) en het plaatsen van die bestelling in de vrachtwagen die de bestelling levert aan de klant.

Communicatie. Omdat de onderzoekster dit onderzoek vanuit de opleiding Communicatie uitvoert, geeft zij geen ICT-advies, maar advies over hoe communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van het dienstverleningsproces rondom de webshop. Dit advies richt zich op externe communicatie; dus hoe Onderneming X moet communiceren zodat klanten tevreden zijn en blijven over de dienstverlening rondom de webshop. Ook kan het advies aanbevelingen geven over de inzet van interne communicatie. Deze kunnen gaan over hoe de directie servicekwaliteit vertaalt in beleid en werkzaamheden en hoe medewerkers met elkaar moeten communiceren over nieuwe klantaanvragen en de klantenservice bijvoorbeeld.

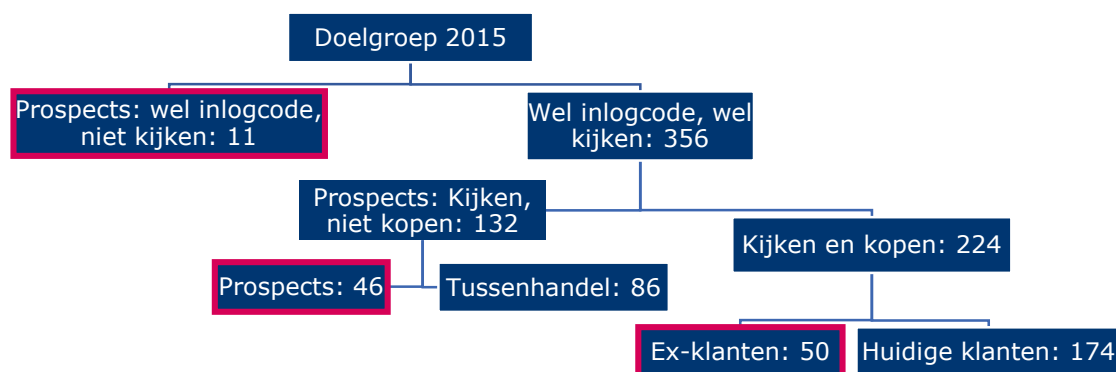
3.4 Onderzoeksvragen

Om de centrale vraag en daarmee de doelstelling te kunnen beantwoorden, is het nodig om de volgende onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden:

1. Welk beleid voert de directie van Onderneming X wat betreft de servicekwaliteit rondom het dienstverleningsproces van de webshop?
2. Hoe vertalen medewerkers het beleid van de directie in werkzaamheden rondom het dienstverleningsproces van de webshop?
3. Wat is de verwachte servicekwaliteit van de externe doelgroepen wat betreft het dienstverleningsproces rondom de webshop en wat is de ervaren servicekwaliteit van deze doelgroepen?

3.5 Onderzoeksdoelgroepen

Dit onderzoek richt zich op bedrijven die inloggegevens voor de webshop van Onderneming X hebben aangevraagd en deze ook hebben ontvangen, maar er nooit de webshop mee hebben bezocht. Dit zijn prospects. Ook betreft het onderzoek bedrijven die de webshop wel bezoeken, maar er niet (meer) kopen. Webshopbezoekers die nog nooit gekocht hebben, zijn ook prospects. Webshopbezoekers die sinds 27 april niet meer kopen, zijn ex-klanten (figuur 3.1). Verder betreft dit onderzoek ook interne doelgroepen, namelijk: de directie en de Engelse en Nederlandse accountmanagers van Onderneming X die zich richten op de markt binnen het Verenigd Koninkrijk.



Figuur 3.1: De externe Britse doelgroepen van Onderneming X. De focus ligt op de roze gekaderde groepen

3.6 Grenzen van het onderzoek

Om te voorkomen dat dit onderzoek te uitgebreid wordt en daardoor mogelijk het doel voorbijgaat, stelt de onderzoekster een aantal grenzen op:

- **Alleen de doelgroep binnen het Verenigd Koninkrijk**

Zoals in hoofdstuk 2 is vermeld, exporteert Onderneming X zijn producten naar Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Italië, Noorwegen, Finland, Tsjechië en Rusland. Omdat het per land verschilt hoe mensen online actief zijn en dus elk land een eigen aanpak verdient, richt dit onderzoek zich alleen op de markt binnen het Verenigd Koninkrijk.

- **Alleen niet-kopende bedrijven die wel een inlogcode hebben ontvangen**

Dit onderzoek richt zich alleen op bedrijven die een inlogcode van Onderneming X hebben aangevraagd en deze hebben ontvangen, maar desondanks niet (meer) via de webshop kopen (prospects en ex-klanten) of zelfs helemaal niet de webshop bezoeken (prospects). Bedrijven die wel een code hebben aangevraagd, maar zich de aanvraag niet kunnen herinneren of niet kredietwaardig waren en klanten die wel na 27 april via de webshop hebben gekocht, laat de onderzoekster dus buiten beschouwing.

- **Alleen bedrijven die een inlogcode ontvingen of de webshop bezochten in het jaar 2015**

Dit onderzoek betreft alleen de Britse prospects van Onderneming X die in het jaar 2015 een inlogcode hebben aangevraagd, maar niet hebben ingelogd op de webshop en bedrijven die in 2015 wel op de webshop keken, maar niet (of sinds 27 april niet meer) hebben gekocht. Dit jaartal wordt aangehouden omdat mensen die langer geleden voor het laatst op de webshop hebben gekeken of een code hebben aangevraagd, dit waarschijnlijk niet meer vers in hun geheugen hebben en de onderzoekster hen dus ook niet goed kan ondervragen over het onderwerp.

- **Gedeeltelijke dienstverleningsproces van de webshop**

Dit onderzoek richt zich niet op het gehele dienstverleningsproces, maar slechts op het proces vanaf het moment waarop een websitebezoeker inloggegevens voor de webshop aanvraagt tot en met het moment dat hij via de webshop een bestelling plaatst, dus de eerste vier stappen zoals ze zijn weergegeven in figuur 2.1 in paragraaf 2.1. Communicatie tussen de prospects en ex-klanten en de accountmanagers staat hierin centraal. Het aansturen en checken van orderpickers die de bestelling klaarmaken, de fysieke logistiek, de financiële afhandeling en de administratie van de klantcodes door de ICT-afdeling worden niet in dit onderzoek meegenomen. De klantenservice naar de externe doelgroep toe en de interne factoren die daar invloed op hebben, staan in feite centraal in dit onderzoek. Wanneer dit onderzoek spreekt van 'dienstverleningsproces', worden de stappen bedoeld die wel in dit onderzoek zijn meegenomen, dus de eerste vier stappen van figuur 2.1 die gericht zijn op de webshopbezoekers en de bijbehorende interne factoren.

4. Theoretisch kader

Dit theoretisch kader schetst een overzicht van onderzoeken, theorieën en publicaties die relevant zijn bij het beantwoorden van de probleemstelling. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in zes onderdelen: paragraaf 4.1 licht de begrippen 'klanttevredenheid' en 'servicekwaliteit' toe. Paragraaf 4.2 biedt een overzicht van relevante theorieën, onderzoeken en publicaties; paragraaf 4.3 geeft aan welke van de in 4.2 genoemde theorieën centraal staat in dit onderzoek en toont het bijbehorende conceptueel model. Paragraaf 4.4 werpt een kritische blik op de centrale theorie en ten slotte licht paragraaf 4.5 de drie hypothesen toe.

4.1 Toelichting definities 'klanttevredenheid' en 'servicekwaliteit'

Dit onderzoek richt zich op de klanttevredenheid over de kwaliteit van het dienstverleningsproces van de webshop van Onderneming X. De tevredenheid van (potentiële) klanten hangt samen met de kwaliteit van de dienst -of service- die de webshop biedt. De begrippen 'klanttevredenheid' en 'servicekwaliteit' verdienen dan ook enige uitleg en toelichting.

Servicekwaliteit en klanttevredenheid zijn twee subjectieve begrippen die nauw met elkaar samenhangen. De een kan een dienst van goede kwaliteit beschouwen, terwijl de ander de kwaliteit van diezelfde dienst ondermaats vindt. Het gevolg is dat de een tevreden is over de dienst, terwijl de ander er ontevreden over is. Beide begrippen zijn dan ook onmeetbaar en kennen verschillende definities. Bijlage IV toont een aantal van deze definities. De meeste definities van (service)kwaliteit en (klant)tevredenheid gaan uit van het perceptie minus verwachting principe. Dit houdt in dat de perceptie van de kwaliteit van een dienst, en daarmee de tevredenheid over die dienst, bepaald wordt door de mate waarin de verwachting die een klant had van een dienst overeenkomt met de ervaring die hij heeft met die dienst. De rol van de klant staat dus centraal: hij bepaalt op basis van zijn verwachtingen en ervaringen of de kwaliteit van een dienst goed is en daarmee of hij tevreden is of niet.

Een belangrijke kanttekening bij dit onderzoek is dan ook dat de uitkomsten van de fieldresearch subjectief zijn. Peters benadrukte de subjectiviteit van kwaliteit door het volgende te zeggen: "*customers perceive service in their own unique, idiosyncratic, emotional, irrational, end-of-the-day, and totally human terms. Perception is all there is.*" (Peters, 1985, p. 101). De meest gebruikelijke uitleg over het verschil tussen beide definities is dat waargenomen servicekwaliteit een soort van houding is; een algehele evaluatie op de lange termijn. Tevredenheid daarentegen, is een transactiespecifieke handeling, dus gebaseerd op een momentopname (Bitner 1990; Bolton & Drew 1991; Parasuraman et al., 1988).

Kotler definieerde (klant)tevredenheid als volgt: "*Satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectations*" (Kotler, 2000, p. 36). Zeithaml et al. hanteren een soortgelijke definitie voor (service)kwaliteit: "*The extent of discrepancy between customers' expectations or desires and their perception*" (Zeithaml et al., 1990, p. 19). Beide definities vergelijken de verwachtingen van mensen van een dienst met de door hen waargenomen prestatie van de dienst. Als de ervaren dienstverlening voldoet aan de verwachte dienstverlening of deze overtreft, dan beschouwen mensen dat volgens Kotler en Zeithaml et al. als kwaliteit en daarmee tevredenheid. Dit onderzoek houdt de definities van Zeithaml et al. en Kotler aan (Kotler, 2000; Zeithaml et al., 1990).

4.2 Relevante onderzoeken, theorieën en publicaties

Deze paragraaf bespreekt relevante onderzoeken, theorieën en publicaties met betrekking tot (klant)tevredenheid en (service)kwaliteit. In tegenstelling tot goederenkwaliteit is servicekwaliteit moeilijk meetbaar omdat diensten ontastbaar, ondeelbaar en heterogeen zijn (Parasuraman et al., 1985). Diverse onderzoekers hebben theorieën en methoden ontwikkeld waarmee zij de abstracte begrippen klanttevredenheid en servicekwaliteit meetbaar willen maken. Deze onderzoekers tonen vanuit hun eigen visie hoe zij servicekwaliteit of klanttevredenheid meetbaar maken.

Grönroos (1984)

Met zijn Total Perceived Service Quality-theorie en -model (of: Nordic-model) stelt Dr. Christian Grönroos dat klanttevredenheid wordt bepaald door de perceptie van mensen over servicekwaliteit. Dat wil zeggen, klanttevredenheid wordt bepaald door de manier waarop mensen het verschil tussen de door hen verwachte en ervaren kwaliteit van een dienst waarnemen en beoordelen. Grönroos beweert dat mensen bepaalde verwachtingen van de servicekwaliteit van een organisatie hebben dankzij onder andere marketing(communicatie), imago, mond-tot-mondreclame, klantbehoeften- en

waarden en pr. Als mensen van een dienst van die organisatie gebruikmaken, ervaren zij zelf wat de servicekwaliteit is. Daarbij begint de servicekwaliteit van een organisatie volgens Grönroos al bij de ontwikkeling van een product of dienst en gaat dit door tot tijdens en na het gebruik ervan (Grönroos, 2007, p. 2; bijlage IV, tabel IV.2). Volgens Grönroos bepalen mensen op basis van twee dimensies het niveau van de ervaren kwaliteit: de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit van het interactieproces. De technische kwaliteit –of oplossing– is welke dienst of welk product de klant ontvangt. De functionele kwaliteit is de manier waarop hij de dienst of het product ontvangt, de zogenoemde '*moments of truth*' (Grönroos, 1984, 1994, p. 11). Deze twee dimensies worden gefilterd door de perceptie die mensen van een organisatie en de dienst of producten hebben, dus de manier waarop zij de kwaliteit van een dienst waarnemen en beoordelen. Het is dus belangrijk dat mensen een goede perceptie hebben van een dienst. Grönroos beweert dat bij diensten de functionele kwaliteit belangrijker is dan de technische kwaliteit. Meerdere organisaties kunnen diensten met dezelfde kwaliteit leveren, daarom is het noodzakelijk om het interactieproces tussen de organisatie en de (potentiële) klant te managen. Hij zegt hierover: "*In relationship marketing the functional quality dimension grows in importance and often becomes the dominating one.*" Al geeft hij wel aan dat de technische kwaliteit niet verwaarloosd mag worden (Grönroos, 1994, p. 12). In zijn denkwijze onderscheidt de Europese Grönroos zich van onderzoekers Parasuraman, Zeithaml en Berry, die servicekwaliteit op een 'Amerikaanse' manier benaderen. Hun ideeën volgen in de volgende alinea.

Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988)

Professoren Parasuraman, Zeithaml en Berry borduurden grotendeels voort op de ideeën van Grönroos en ontwikkelden in 1985 een theorie met een bijbehorend instrument genaamd Service Quality Model of SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985). In 1988 publiceerden zij een aangepaste versie van de theorie. Net als Grönroos stellen deze drie professoren dat (service)kwaliteit het resultaat is van de mate waarin de door mensen verwachte kwaliteit van een dienst overeenkomt met de ervaren kwaliteit van die dienst. Volgens hen is servicekwaliteit te meten en te beoordelen door kwaliteitspercepties van mensen te onderzoeken. Parasuraman et al. zijn de eersten die hier een kwantitatieve maatstaf voor ontwikkelden. Het meten gebeurt door klanten vragen te stellen over vijf dimensies van servicekwaliteit, namelijk over: *reliability*, *assurance*, *tangibles*, *empathy* en *responsiveness* (respectievelijk: betrouwbaarheid, zekerheid, tastbaarheden, inlevingsvermogen en het vermogen om te reageren). In de ideale situatie komt de door klanten waargenomen servicekwaliteit overeen met de verwachte servicekwaliteit. Als de door klanten waargenomen kwaliteit minder is dan de verwachte kwaliteit, komt dat door kloven of 'gaps' in het dienstverleningsproces. Parasuraman et al. onderscheiden een vijftal gaps:

1. Het beleid van het management is niet gericht op klant(verwachtingen);
2. Het managementteam maakt een verkeerde vertaalslag van het kwaliteitsbeleid naar regels;
3. Medewerkers maken een verkeerde vertaalslag van de regels naar werkzaamheden;
4. De belofte die met externe communicatie gemaakt wordt, sluit niet aan bij de dienstverlening;
5. De servicekwaliteit die mensen verwachten, komt niet overeen met de servicekwaliteit die zij beleven.

Door het SERVQUAL-model in te zetten, kan een organisatie meten welke gaps er binnen het eigen dienstverleningsproces zijn en hoe die gedicht kunnen worden. Als klanten betere servicekwaliteit waarnemen, leidt dat tot meer klanttevredenheid volgens Parasuraman, Zeithaml en Berry (Parasuraman et al. 1985, 1988).

Parasuraman et al. richten zich in hun SERVQUAL-model alleen op de functionele aspecten van een dienst, dus hoe een organisatie de dienst levert. Hierin onderscheiden zij zich van Grönroos, die stelt dat de ervaren kwaliteit bepaald wordt door de functionele én technische kwaliteit van een dienst (Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1988).

Cronin & Taylor (1992)

In navolging op Parasuraman et al. ontwikkelden onderzoekers Joseph Cronin en Steven Taylor in 1992 een alternatieve theorie en een alternatief model om servicekwaliteit te meten, genaamd SERVPERF, wat staat voor *service performance*. De onderzoekers tonen aan dat servicekwaliteit een antecedent is van klanttevredenheid en dat klanttevredenheid meer invloed heeft op koopintenties dan servicekwaliteit. Klanttevredenheid moet daarom volgens hen meer benadrukt worden ten opzichte van servicekwaliteit. Daar waar Parasuraman et al. uitgaan van ervaren kwaliteit minus verwachte kwaliteit om waargenomen servicekwaliteit te meten, stellen Cronin en Taylor dat servicekwaliteit te meten is door alleen van de door klanten ervaren prestaties van de dienst uit te gaan. Zij hanteren de uitspraken van Woodruff, Cadotte en Jenkins, die stellen dat verwachtingen gebaseerd moeten zijn op ervaringen, dus wat klanten moeten verwachten gebaseerd op hun eerdere

ervaringen met eenzelfde type organisatie. Woodruff et al. wijzen erop dat klanten zelf hun overtuigingen over de servicekwaliteit verhogen of verlagen op basis van de mate waarin de waargenomen dienst overeenkomt met de verwachte dienst. Daarom vinden zij het meten van verwachtingen overbodig (Woodruff et al., 1983). Het meten van huidige prestaties van een organisatie is toereikend om klantpercepties van servicekwaliteit vast te leggen, aldus Cronin en Taylor (Cronin & Taylor, 1992, 1994).

Brady en Cronin (2001)

In 2001 publiceerden Michael Brady en Joseph Cronin een nieuwe theorie inclusief model om servicekwaliteit te onderzoeken, ook wel de hiërarchische aanpak en het hiërarchische model genoemd. De onderzoekers combineerden hiervoor vier modellen: het Nordic-model van Grönroos, het SERVQUAL-model van Parasuraman et al., het Three-Component-model van Rust en Oliver en het Multilevel-model van Dabholkar, Thorpe en Rentz. De kern van de theorie van Brady en Cronin is dat servicekwaliteit onderscheiden kan worden in een aantal niveaus. Primair zijn de drie uitvoerbare dimensies: de kwaliteit van interactie (of functionele kwaliteit), de kwaliteit van de omgeving en de kwaliteit van het resultaat (of technische kwaliteit). Onder elke primaire dimensie vallen drie subdimensies die de basis van kwaliteitspercepties bepalen. Klanten aggregeren hun evaluaties van de subdimensies zodat ze een perceptie kunnen vormen van de organisatieprestatie over elk van de drie primaire dimensies. Die percepties leiden op hun beurt tot een algehele perceptie van servicekwaliteit van de organisatie. Brady en Cronin vatten dit samen in de volgende uitspraak: *"customers form their service quality perceptions on the basis of an evaluation of performance at multiple levels and ultimately combine these evaluations to arrive at an overall service quality perception."* (Brady & Cronin, 2001, p. 37). Ondanks vele discussies over de SERVQUAL-theorie van Parasuraman et al. houden Brady en Cronin de vijf dimensies van servicekwaliteit aan in hun model. Zij accepteren die dimensies als belangrijke aspecten van servicekwaliteit. Daar waar Parasuraman et al., niet specificeerden wat er precies betrouwbaar, responsief, empathisch, zeker of tastbaar moet zijn van een dienst, verduidelijken Brady en Cronin deze begrippen wel. Zij maken de dimensies daarmee concreter. Een voorbeeld: SERVQUAL en SERVPERF zouden kunnen stellen dat één of een aantal aspecten van dienstlevering onbetrouwbaar, niet-responsief of niet-empathisch is. Het hiërarchische model toont datzelfde aan en wijst daarnaast uit dat de wachttijd het probleem is en of dat consistent is; of er inspanningen zijn om de wachttijd te verminderen en of een organisatie de randvoorwaarden van klanten qua tijd herkent (Brady & Cronin, 2001).

Parasuraman, Zeithaml en Malhotra (2005)

Dankzij voortschrijdend inzicht ontwikkelden Parasuraman, Zeithaml en Malhotra in 2005 een theorie om servicekwaliteit specifiek voor webshops te meten. De meetmethoden bij deze theorie noemden zij E-S-QUAL en E-RecS-Qual. Zoals de namen van de meetmethoden doen vermoeden, borduurt deze theorie voort op de SERVQUAL-theorie van Parasuraman, Zeithaml en Berry. Daar waar SERVQUAL zich richt op de vijf dimensies van servicekwaliteit -betrouwbaarheid, zekerheid, tastbaarheden, inlevingsvermogen en het vermogen om te reageren-, stellen de onderzoekers dat E-S-QUAL, of online servicekwaliteit, bestaat uit vier dimensies, namelijk: efficiency, uitvoering/nakoming, privacy en systeembeschikbaarheid. E-RecS-QUAL staat voor 'e-recovery service quality'. Deze methode is bedoeld voor mensen die een 'non-routine ontmoeting' hebben gehad met de webshop. Bij deze klanten moet servicekwaliteit hersteld worden, zodat ze teruggewonnen kunnen worden. Voor deze e-recovery service quality hanteren de auteurs drie andere dimensies van servicekwaliteit, namelijk: reactievermogen, compensatie en contact (Parasuraman Zeithaml & Malhotra, 2005).

4.3 Centrale theorie en conceptueel model

Dit onderzoek gaat uit van de Service Quality-theorie zoals deze is ontwikkeld en beschreven door Parasuraman, Zeithaml en Berry in 1985 en 1988. Het bijbehorende SERVQUAL-model wordt hierbij als conceptueel model gehanteerd. Voor de operationalisatie, die in hoofdstuk 5 wordt toegelicht, hanteert de onderzoekster een combinatie van SERVQUAL, E-S-QUAL en E-RecS-QUAL. Deze paragraaf beschrijft de theorie en het model uitvoerig. Verder licht de paragraaf toe waarom de onderzoekster deze theorie en dit model het meest geschikt acht voor het onderzoek.

4.3.1 De theorie van Parasuraman, Zeithaml en Berry

Zoals in paragraaf 4.2 is vermeld, definiëren Parasuraman et al. servicekwaliteit als het verschil tussen de door klanten verwachte servicekwaliteit en de door hen ervaren servicekwaliteit. Als de ervaren kwaliteit overeenkomt met de verwachte kwaliteit, zijn klanten volgens Parasuraman et al. tevreden. Wanneer de ervaren kwaliteit hoger is dan wat klanten verwachten, dan zijn ze zeer tevreden. Maar achten klanten de ervaren kwaliteit lager dan wat zij verwachtten, dan zijn ze ontevreden (Parasuraman et al., 1985). De klanten van Onderneming X die niet (meer) kopen via

de webshop of überhaupt nooit de webshop hebben bezocht nadat ze een inlogcode ontvingen, behoren naar alle waarschijnlijkheid tot de laatste groep.

Er zijn een aantal factoren die invloed hebben op de verwachtingen die klanten hebben van een dienst. Behalve de externe (marketing)communicatie van een organisatie kunnen ook mond-tot-mondcommunicatie, wensen en behoeften en eerdere ervaringen met de organisatie de verwachtingen van servicekwaliteit beïnvloeden. Organisaties kunnen dan ook slechts beperkte invloed uitoefenen op de verwachtingen van klanten. SERVQUAL toont vijf gaps of oorzaken die voorkomen dat diensten aan de verwachte servicekwaliteit van klanten voldoen:

Gap 1: Het beleid van het management is niet gericht op klant(verwachtingen)

Deze gap wordt veroorzaakt wanneer de ideeën die het managementteam heeft van de klantverwachtingen niet overeenkomen met de daadwerkelijke verwachtingen van de klant. Managers van een organisatie begrijpen niet altijd uit welke eigenschappen hoge kwaliteit bestaat volgens klanten, welke eigenschappen een dienst moet hebben om klantbehoeften te vervullen en van welk niveau die eigenschappen moeten zijn zodat een organisatie hoge servicekwaliteit levert (Parasuraman et al., 1985, p. 44, 45).

Gap 2: Het managementteam maakt een verkeerde vertaalslag van het kwaliteitsbeleid naar regels

Deze gap ontstaat wanneer het managementteam de verwachtingen die klanten hebben van een dienst niet goed kan specificeren in de dienst. Dit kan komen door organisatorische of technische mankementen of doordat de verwachtingen niet concreet genoeg zijn. Een organisatie kan dan wel kennis hebben van de klantverwachtingen, maar ze weet niet met welke middelen en manieren ze die verwachtingen kan waarmaken. Dit resulteert in een verschil tussen de percepties van het managementteam van klantverwachtingen en de daadwerkelijke specificaties die zijn vastgesteld voor de service (Parasuraman et al., 1985, p. 45).

Gap 3: Medewerkers maken een verkeerde vertaalslag van de regels naar werkzaamheden

Gap 3 komt voort uit een verkeerde interpretatie van de opgestelde regels door het managementteam in werkzaamheden voor de medewerkers die de dienst leveren. Medewerkers van een organisatie hebben veel invloed op de servicekwaliteit die klanten ontvangen. Die werknemersprestaties kunnen niet altijd gestandaardiseerd worden en het managementteam kan die servicekwaliteit niet continu controleren. Organisaties die erg klantgericht zijn, behalen hier over het algemeen het beste resultaat. Deze organisaties zorgen ervoor dat klantgerichtheid ook bij de medewerkers vanzelfsprekend is (Parasuraman et al., 1985, p. 45).

Gap 4: De belofte die met externe communicatie gemaakt wordt, sluit niet aan bij de dienstverlening

De vierde gap ontstaat wanneer medewerkers die zich bezighouden met externe communicatie klanten meer servicekwaliteit beloven dan de organisatie daadwerkelijk kan leveren. Meer beloven dan waargemaakt kan worden, zorgt ervoor dat de oorspronkelijke verwachtingen hoger worden, maar het leidt tot lagere gepercipieerde kwaliteit als de beloften niet worden waargemaakt. Ook kan het zo zijn dat een organisatie gebrekkig communiceert welke servicekwaliteit ze aan klanten biedt. Zowel overdreven beloften als gebrekkige informatie in de vorm van externe communicatie kan effect hebben op percepties van klanten over servicekwaliteit (Parasuraman et al., 1985, p. 45, 46).

Gap 5: De servicekwaliteit die klanten verwachten, komt niet overeen met de servicekwaliteit die zij waarnemen

De laatste gap is het resultaat van de eerste vier gaps. De gepercipieerde servicekwaliteit voldoet niet aan de verwachte servicekwaliteit van klanten. Organisaties moeten aan de verwachtingen van klanten voldoen of deze overtreffen om tevreden klanten te krijgen. Lukt een organisatie dit niet, dan leidt dat bij klanten tot een perceptie van slechte servicekwaliteit, waardoor ze niet tevreden zijn (Parasuraman et al., 1985, p. 46).

Interne factoren voor de gaps

In de loop der jaren hebben Parasuraman, Zeithaml en Berry hun Service Quality-theorie aangepast en bijgewerkt. De onderzoekers hebben voor de eerste vier gaps van het SERVQUAL-model in kaart gebracht welke factoren vanuit de organisatie invloed hebben op de gaps. Dit hebben zij ook visueel gemaakt in een uitbreiding op het SERVQUAL-model (Zeithaml et al., 1988, 1990). De uitbreiding is te zien in bijlage V. Nu volgt de toelichting op die interne factoren:

Gap 1: Het beleid van het management is niet gericht op klanten(verwachtingen)

- Te veel managementlagen. Naar verwachting is gap 1 groter wanneer er meer lagen zitten tussen het managementteam (of directie) en de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening direct naar de klant toe (de frontofficemedewerkers).

- Ontoereikende opwaartse communicatie. In tegenstelling tot het managementteam is het voor de medewerkers die direct contact hebben met de klant makkelijk om de door klanten verwachte servicekwaliteit in te schatten. Interne communicatie tussen het managementteam en frontofficepersoneel is dan ook essentieel. Zo krijgt het managementteam toch enige inzicht in de servicekwaliteit die klanten verwachten.
- Gebrek aan marketingonderzoek-oriëntatie. Ontoereikende marketingonderzoek of onjuist gebruik van de resultaten van marketingonderzoek vergroot gap 1. Ook gebrek aan interactie tussen de directie en klanten vergroot deze gap. Als de resultaten van het onderzoek intern gecommuniceerd worden, kan dit ook invloed uitoefenen op het managementteam (Zeithaml et al., 1990).

Gap 2: Het managementteam maakt een verkeerde vertaalslag van het kwaliteitsbeleid naar regels

- Afwezigheid van doelstellingen. Gap 2 wordt groter wanneer een organisatie geen duidelijke en formele doelen stelt wat betreft het kwaliteitsniveau van de dienst.
- Commitment van het managementteam. Gap 2 vergroot als het managementteam de noodzaak van een goede servicekwaliteit niet inziet en niet overtuigd is om de kwaliteit te verbeteren.
- Ontoereikende takenstandaardisatie. Takenstandaardisatie is een effectief middel om werkmethoden te verbeteren. Gap 2 verkleint dan ook wanneer taken gestandaardiseerd worden.
- Gebrek aan haalbaarheidspercepties. Als het managementteam niet gelooft in de haalbaarheid van de verwachtingen van klanten, is de kans klein dat het managementteam zich in gaat zetten om die verwachtingen waar te maken (Zeithaml et al., 1988, 1990).

Gap 3: Medewerkers maken een verkeerde vertaalslag van de regels naar werkzaamheden

- Het ontbreken van de juiste middelen. Als medewerkers niet over de juiste hulpmiddelen en technologieën beschikken om de werkzaamheden rondom de dienst uit te voeren, wordt deze gap groter.
- Niet de juiste personen in de juiste positie. Wanneer medewerkers niet de vaardigheden en competenties hebben die nodig zijn om de werkzaamheden rondom de dienstverlening uit te voeren, wordt de gap groter.
- Gebrek aan teamwork. Als medewerkers niet betrokken en toegewijd zijn, tonen zij minder inzet voor de organisatie dan wanneer zij wel betrokken zijn. Wanneer medewerkers binnen een afdeling en binnen de organisatie als een team functioneren en samen doelen halen, beslissingen nemen en delen in elkaars successen, verkleint dit gap 3.
- Verantwoordelijkheidsperceptie. Als medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun werkzaamheden, zullen zij zich inzetten voor goede resultaten, wat bijdraagt aan het verkleinen van deze gap.
- Rollenconflict. (Gepercipieerde) conflicten tussen organisatieverwachtingen en klantverwachtingen hebben als gevolg dat gap 3 vergroot.
- Ongeschikte controlesystemen. Dit leidt tot een ongeschikt evaluatiesysteem. Deze gap kan verkleind worden als er goede meetsystemen zijn voor het meten van de resultaten. Ook de manier waarop werknemers beoordeeld worden, kan hier effect op hebben. Wanneer medewerkers veel zelfcontrole en flexibiliteit hebben, heeft dit een positief effect op hun prestaties, wat bijdraagt aan het dichteren van gap 3.
- Onduidelijkheid over taken en rollen. Als medewerkers niet voldoende kennis hebben van de verwachtingen en gestelde doelen, wordt gap 3 groter (Zeithaml et al., 1988, 1990).

Gap 4: De belofte die met externe communicatie gemaakt wordt, sluit niet aan bij de dienstverlening

- Geneigdheid om te veel te beloven. Gap 4 vergroot wanneer er veel druk is om nieuwe klanten binnen te halen. Medewerkers beloven daardoor een betere servicekwaliteit aan klanten dan de organisatie kan waarmaken.
- Horizontale communicatie. Dit heeft betrekking op de communicatie tussen en binnen afdelingen. Als er voldoende en kwalitatief goed gecommuniceerd wordt onderling, heeft dit een positief effect op gap 4, die daardoor verkleint (Zeithaml et al., 1990).

Dimensies van servicekwaliteit

Volgens Parasuraman et al. zijn er vijf dimensies van servicekwaliteit waarop mensen servicekwaliteit evalueren (Parasuraman et al., 1988):

- Betrouwbaarheid. Het vermogen om de beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren.
- Zekerheid. Kennis en beleefdheid van medewerkers en hun vermogen om te inspireren tot vertrouwen.
- Tastbaarheden. Fysieke faciliteiten, materiaal en het uiterlijk van personeel.
- Inlevingsvermogen. De zorgzame en individuele aandacht die organisaties hun klanten bieden.

- Vermogen om te reageren. Bereidheid om klanten te helpen en te zorgen voor een snelle service.

Online servicekwaliteit

Omdat dit onderzoek zich richt op het dienstverleningsproces rondom de webshop van Onderneming X, is het belangrijk dat er naast de interne en externe aspecten van de dienstverlening ook rekening gehouden wordt met het online aspect van de webshop. Parasuraman et al. tonen met hun onderzoek naar online servicekwaliteit aan dat online servicekwaliteit verschilt van algemene servicekwaliteit wat betreft de dimensies van servicekwaliteit. Zoals in paragraaf 4.2 vermeld, bestaat E-S-QUAL uit de volgende dimensies (Parasuraman et al., 2005, p. 220):

- Efficiency. Het gemak en de snelheid waarmee iemand toegang krijgt tot de webshop en het gemak en de snelheid van het gebruik van de webshop.
- Uitvoering. De mate waarin de beloften van de webshop over levering en productbeschikbaarheid worden vervuld.
- Systeembeschikbaarheid. Het correcte technische functioneren van de site.
- Privacy. De mate waarin de webshop veilig is en klantinformatie beschermt.

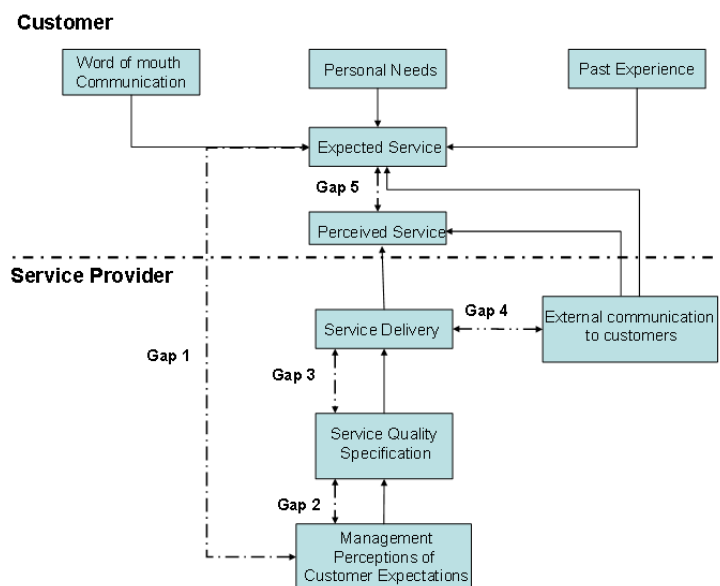
E-RecS-QUAL is een meetmethode die gebruikt kan worden voor onderzoek naar het herstellen van online servicekwaliteit wanneer de service via een webshop niet volgens de normale gang van zaken is verlopen. Dit soort servicekwaliteit bestaat uit de dimensies (Parasuraman et al., 2005, p. 220):

- Reactievermogen. Effectieve afhandeling van problemen en retourneren via de webshop.
- Compensatie. De mate waarin de webshop klanten compenseert voor problemen.
- Contact. De beschikbaarheid van assistentie via telefoon of online vertegenwoordigers.

Om zowel online als organisationele aspecten van het dienstverleningsproces te onderzoeken, betreft de onderzoekster bij de operationalisatie dimensies van E-S-QUAL en E-RecS-QUAL in de enquête en de topic guides die op SERVQUAL zijn gebaseerd.

4.3.2 Het conceptueel model van Parasuraman, Zeithaml en Berry

Het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. maakt het dienstverleningsproces en de oorzaken van verwachte en waargenomen servicekwaliteit inzichtelijk. Zoals figuur 4.1 aantoont, is het model verdeeld in twee delen: het deel waar de klant invloed op heeft en door beïnvloed wordt en het deel waar de organisatie invloed op heeft. Klanten baseren hun verwachting van servicekwaliteit op mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoeften, eerdere ervaringen en (marketing)communicatie vanuit de organisatie. Het managementteam van de organisatie heeft op zijn beurt bepaalde ideeën over wat klanten verwachten. Deze ideeën kunnen voortkomen uit marketingonderzoek. Het managementteam vertaalt die ideeën over kwaliteitsbeleid in regels voor de medewerkers, die op hun beurt de vertaalslag maken van regels naar werkzaamheden. Dit kunnen



Figuur 4.1: het SERVQUAL-model (Parasuraman et al., 1985).

werkzaamheden zijn die direct met de dienst te maken hebben of werkzaamheden op het gebied van externe communicatie naar de klanten toe. De levering van de dienst en de externe communicatie leiden tot de waargenomen servicekwaliteit door klanten. Het model laat duidelijk zien tussen welke schakels de gaps zoals hierboven beschreven van toepassing zijn (Parasuraman et al. 1985, 1988).

4.3.3 De beslissing voor de theorie en het model

De keuze voor de theorie en het model van Parasuraman, Zeithaml en Berry als uitgangspunt voor dit onderzoek is gebaseerd op drie afwegingen. Allereerst heeft Onderneming X zelf aangegeven niet de technische kwaliteit, dus de kwaliteit van de producten, maar juist de functionele kwaliteit te willen onderzoeken, dus het dienstverleningsproces van de webshop waarop de producten staan. Aangezien Grönroos' Total Perceived Service Quality-theorie en het Hiërarchische model van Brady

en Cronin ook de technische kwaliteit betrekken, zijn die theorieën in dit geval minder van toepassing. Verder bleek uit het vooronderzoek onder prospects dat deze prospects verwachtingen hadden bij Onderneming X, gebaseerd op mond-tot-mondreclame (bijlage I: Vooronderzoek). Een belangrijk aspect van SERVQUAL is dat het de waargenomen servicekwaliteit definieert als het verschil tussen de ervaren servicekwaliteit en de verwachte servicekwaliteit. De SERVPERF-theorie van Cronin en Taylor laat de verwachting van mensen buiten beschouwing en richt zich alleen op de ervaring (Cronin & Taylor, 1992). Op basis van het vooronderzoek acht de onderzoekster verwachte servicekwaliteit wel relevant, zeker gezien het feit dat deze prospects nooit gebruikmaakten van het hele dienstverleningsproces. Ten slotte verwacht de onderzoekster, op basis van wat zij ziet en hoort bij Onderneming X, dat ook interne factoren rondom het proces verbeterd kunnen worden. Zij betreft daarom de directie en medewerkers van Onderneming X ook bij het onderzoek. SERVQUAL is het enige model dat uitgebreid rekening houdt met interne factoren van servicekwaliteit. Om deze drie redenen beschouwt de onderzoekster de Service Quality-theorie van Parasuraman et al. als een meer geschikte theorie in dit onderzoek dan de SERVPERF-theorie van Cronin en Taylor, het Hiërarchische model van Brady en Cronin en de Total Perceived Service Quality-theorie van Grönroos.

4.4 Kritische review op centrale theorie

Deze paragraaf werpt een kritische blik op de theorie en het SERVQUAL-model van Parasuraman, Zeithaml en Berry. SERVQUAL is een van de meest bekritiseerde modellen, dus het is van belang om inzicht te krijgen in de kritiekpunten. Ook werpt het een blik op E-S-QUAL en E-RecS-QUAL. Indien het relevante kritiek is, kan de onderzoekster daar tijdens het onderzoek rekening mee houden.

Kritiek op de ervaring minus verwachting gedachte

Diverse onderzoekers hebben kritiek op de ervaring minus verwachting gedachte van de Service Quality-theorie van Parasuraman et al. Cronin en Taylor zijn twee van die bekritiserende onderzoekers. Zij stellen dat mensen vooraf geen goede inschatting kunnen maken van wat ze van een dienst kunnen verwachten. Daarom is het volgens hen niet goed om uit te gaan van het ervaren niveau van servicekwaliteit minus het verwachte niveau van servicekwaliteit, wat Parasuraman et al. juist wel doen (Cronin & Taylor, 1992). Uit het vooronderzoek dat de onderzoekster eind april en begin mei uitvoerde, bleek dat een aantal respondenten via mond-tot-mondreclame van Onderneming X gehoord heeft en op basis daarvan een aanvraag heeft gedaan voor toegang tot de webshop (bijlage I: Vooronderzoek). Hieruit kan worden aangenomen dat mensen een verwachting maken van de servicekwaliteit die een organisatie biedt dankzij mond-tot-mondreclame, zoals Parasuraman et al. ook aangeven in hun theorie (Parasuraman et al., 1988; paragraaf 4.3). Onderneming X voldeed blijkbaar niet aan de verwachtingen van die klanten, waardoor zij afhaakten nog voordat ze de webshop bezochten, nog voordat ze er producten kochten of na een aankoop. De onderzoekster acht de kritiek van Cronin en Taylor in dit onderzoek daarom niet relevant.

Kritiek op de focus op functionele dimensie van servicekwaliteit

Andere onderzoekers, waaronder Christian Grönroos, Kang en James, zijn van mening dat de Service Quality-theorie van Parasuraman et al. geen goede theorie is omdat deze theorie niet alle facetten van servicekwaliteit betreft bij het onderzoek. Parasuraman et al. richten zich namelijk alleen op de functionele dimensie van servicekwaliteit, dus op hoe de dienst wordt verleend. Deze critici stellen dat behalve de functionele dimensie ook de technische dimensie van servicekwaliteit belangrijk is, dus wat de dienst is en wat het oplevert (Grönroos, 1984; Kang & James, 2004). In dit onderzoek voor Onderneming X richt de onderzoekster zich alleen op het dienstverleningsproces rondom de webshop waarop bloemen en planten verkocht worden, dus op de functionele dimensie. Hierbij is de kwaliteit van de producten die via de webshop geleverd worden, niet van belang. De technische dimensie is in dit onderzoek daarom niet van toepassing, dus deze kritiek is irrelevant.

Kritiek op het doel van SERVQUAL

De Engelse onderzoeker Francis Buttle heeft als kritiek dat SERVQUAL niet per se de kwaliteit van diensten onderzoekt, maar meer de tevredenheid van klanten over die diensten. Als onderbouwing gebruikt hij theorie van Cronin en Taylor, die beweren dat waargenomen kwaliteit het best kan worden opgevat als een houding, terwijl tevredenheid betrekking heeft op een transactiespecifieke handeling (Buttle, 1996; Cronin & Taylor, 1992, 1994). Iacobucci, Grayson en Omstrom concluderen daarentegen dat er geen vaste omschrijving is voor de constructies servicekwaliteit en klanttevredenheid: "[the constructs] have not been consistently defined and differentiated from each other in the literature." (Iacobucci et al., 1994). Zoals ook in paragraaf 4.1 is beschreven, komen de definities van servicekwaliteit en klanttevredenheid in grote mate overeen. Parasuraman et al. stellen daarnaast dat de perceptie die klanten hebben van servicekwaliteit, leidt tot hun niveau van tevredenheid over een dienst (Parasuraman et al., 1985). De onderzoekster acht de kritiek van Buttle daarom niet relevant voor dit onderzoek.

Kritiek op het algemeen toepasbare meetsysteem van SERVQUAL

Het doel van Parasuraman et al. was om een meetsysteem voor servicekwaliteit te ontwikkelen die algemeen inzetbaar is in organisaties die diensten verlenen; *"the basic purpose of this research stage was to develop a concise instrument that would be reliable and meaningful in assessing quality in a variety of service sectors. In other words, the purpose was to produce a scale that would have general applicability."* (Parasuraman et al., 1988, p. 19). Verschillende onderzoekers hebben echter aangetoond dat het SERVQUAL-model niet zo eenvoudig ingezet kan worden in de verschillende sectoren die zich richten op dienstverlening. Zij menen dat elke organisatie zelf moet bekijken welke dimensies van servicekwaliteit van toepassing zijn en de schaal van SERVQUAL waar nodig aan moet passen (Brown, 1993; Carman, 1990; Finn & Lamb, 1991). De onderzoekster houdt rekening met deze bevindingen door per dimensie te bekijken in hoeverre deze toepasbaar is voor het onderzoek voor Onderneming X en zo nodig de dimensie aan te passen zodat het toepasbaar wordt voor dit onderzoek.

Kritiek op het meten met SERVQUAL

Tot slot is er ook veel kritiek op het meten met het SERVQUAL-model. Zo stellen verschillende onderzoekers dat het gebruik van de SERVQUAL-vragenlijst weinig betrouwbare resultaten biedt (Brown, 1993; Cronin & Taylor, 1992; Dyke, Prybutok en Kappelman, 1999; Kettinger & Lee, 1995). Dyke et al. analyseerden dat het gebruik van differentiatiescores in het berekenen van SERVQUAL bijdraagt aan problemen met betrouwbaarheid, discriminante validiteit, convergente validiteit en voorspellende validiteit van de maatstaf (Dyke et al., 1999). Naar aanleiding van hun analyse waarschuwen Van Dyke et al. mensen voor het gebruik van de SERVQUAL-scores: *"These findings suggest that caution should be exercised in the use of SERVQUAL scores and that further work is needed in the development of measures for assessing the quality of information services."* (Dyke et al., 1999, p. 877). De onderzoekster neemt deze waarschuwing ter harte en acht deze punten van kritiek relevant voor het onderzoek. Zij neemt bij klanten niet de vragenlijst en de meetmethoden van SERVQUAL automatisch over, omdat zij grotendeels gebruikmaakt van kwalitatief onderzoek. Hoofdstuk 5 Methodologie gaat hier verder op in.

Kritiek op het weglaten van hedonistische aspecten in het meten van online servicekwaliteit

Verschillende onderzoekers bekritiseren de E-S-QUAL- en E-RecS-QUAL-theorie van Parasuraman et al. Zo schreven onderzoekers Yang, Cheng, Chan, Pan en Chen in hun artikel over een uitgebreide versie van E-S-QUAL het volgende: *"The newly developed E-S-Qual scale was criticized by lacks of items referring to hedonic service elements."* (Yang et al., 2010, p. 55). Zij ontwikkelden daarom een schaal waarbij hedonistische elementen geïntegreerd zijn in de meting (Yang et al., 2010). Parasuraman et al. stellen echter dat het een bewuste keuze is geweest om een methode te ontwikkelen die alleen gericht is op het meten van de servicekwaliteit van websites. Plezier en genot behoren volgens hen niet tot het conceptueel domein van servicekwaliteit, omdat die hedonistische aspecten voordelen zijn die niet in alle contexten of voor alle klanten relevant zijn (Parasuraman et al., 2005, p. 229). Aangezien Onderneming X een business-to-business-bedrijf is, zijn de dienstverlening en de webshop zakelijk ingericht. Hier spelen hedonistische aspecten als plezier of genot geen rol bij. De onderzoekster acht deze kritiek daarom niet relevant voor dit onderzoek.

4.5 Hypothesen

Deze paragraaf behandelt een drietal hypothesen die dit onderzoek toetst. Aan de hand van de resultaten neemt de onderzoekster de hypothesen aan of verwierpt deze. De hypothesen zijn opgesteld op basis van de theorie en het conceptueel model van Parasuraman, Zeithaml en Berry.

Hypothese 1

De aanleiding van dit onderzoek is de waarneming vanuit Onderneming X dat veel mensen uit het Verenigd Koninkrijk wel een inlogcode voor de webshop aanvragen, maar er niet mee inloggen en daarnaast dat er veel mensen zijn die de webshop wel bezoeken, maar niet (meer) via dit medium producten bij Onderneming X kopen. Uit het vooronderzoek bleek dat mensen dankzij mond-tot-mondreclame positieve verhalen hebben gehoord van Onderneming X, waardoor zij een aanvraag deden voor toegang tot de webshop. Er kan dus gesteld worden dat hun verwachtingen van de servicekwaliteit hoog waren dankzij mond-tot-mondreclame, maar dat de servicekwaliteit die zij ervoeren, deze verwachtingen niet waarmaakte. De ervaren servicekwaliteit was van laag niveau in vergelijking met de verwachte servicekwaliteit. Parasuraman et al. beweren dat klanten de servicekwaliteit van een organisatie waarnemen als onbevredigend wanneer zij hoge verwachtingen hebben van een organisatie en de organisatie deze verwachtingen niet weet waar te maken. Op basis van hun onderzoek trekken de onderzoekers hier de volgende conclusies over: *"Consumer perceptions of service quality result from comparing expectations prior to receiving the service and actual experiences with the service. If expectations are met, service quality is perceived to be*

satisfactory; if unmet, less than satisfactory." (Berry et al., 1985, p. 46) en "*When ES > PS, perceived quality is less than satisfactory and will tend toward totally unacceptable quality, with increased discrepancy between ES and PS*", waarbij ES staat voor *Expected Service* en PS voor *Perceived Service* (Parasuraman et al., 1985, p. 48). Op basis van deze informatie stelt de onderzoekster de volgende hypothese op: **Als klanten een hoog niveau van servicekwaliteit verwachten en zij ervaren een laag niveau van servicekwaliteit, dan zijn zij niet tevreden over de servicekwaliteit van een organisatie.**

Hypothese 2

Als Onderneming X inzicht heeft in de verwachtingen van mensen, kan het bedrijf proberen die verwachtingen zo goed mogelijk waar te maken door servicekwaliteit te bieden die aan de verwachtingen voldoet. Ook kan Onderneming X met dit inzicht de verwachtingen managen, dat wil zeggen: duidelijk aangeven wanneer de dienst anders verloopt dan hoe klanten verwachten. Zo stellen mensen hun verwachtingen bij tot een realistisch niveau en komen zij niet bedrogen uit. Parasuraman et al. stellen dat wanneer de verwachte en ervaren servicekwaliteit overeenkomen, klanten de servicekwaliteit waarnemen als bevredigend. Naar aanleiding van hun onderzoek trekken zij hierover de conclusie: "*Consumer perceptions of service quality result from comparing expectations prior to receiving the service and actual experiences with the service. If expectations are met, service quality is perceived to be satisfactory;*" (Berry et al., 1985, p. 46). Er kan dus verondersteld worden dat als Onderneming X voldoet aan de verwachtingen die klanten hebben van servicekwaliteit, de klanten tevreden zijn over de servicekwaliteit van het bedrijf. Op basis van deze informatie formuleert de onderzoekster de volgende hypothese: **Als klanten een hoog niveau van servicekwaliteit verwachten en zij ervaren daadwerkelijk dit hoge niveau van servicekwaliteit, dan zijn zij tevreden over de servicekwaliteit van een organisatie.**

Hypothese 3

Volgens Parasuraman et al. heeft de manier waarop een organisatie communiceert met haar klanten, effect op de verwachtingen van die klanten van de diensten van de desbetreffende organisatie. Dit is ook in het SERVQUAL-model terug te zien (paragraaf 4.3). De onderzoekers stellen dat het essentieel is om juist en passend extern te communiceren: "*Accurate and appropriate company communication – advertising, personal selling, and public relations that do not overpromise or misrepresent – is essential to delivering services that customers perceive as high in quality.*" (Zeithaml et al., 1990, p. 115). Wanneer een organisatie dus niet te veel of juist te weinig belooft of verkeerde voorstellingen schetst, maar weergeeft wat de organisatie daadwerkelijk biedt, leidt dit tot een hoge waargenomen servicekwaliteit bij klanten (Zeithaml et al., 1990). Als Onderneming X externe communicatie meer en beter inzet, zal dit positieve gevolgen hebben voor het bedrijf in de vorm van hoge waargenomen servicekwaliteit. Op basis van deze informatie stelt de onderzoekster de volgende hypothese op: **Als een organisatie juist en passend extern communiceert met haar klanten, dan heeft dit een positief effect op de waargenomen servicekwaliteit.**

5. Methodologie

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de factoren die invloed hebben op de tevredenheid van Britse prospects en ex-klanten van Onderneming X over het dienstverleningsproces rondom de webshop, zodat de onderzoekster op basis daarvan Onderneming X kan adviseren over de inzet van communicatie om dit dienstverleningsproces te verbeteren. Hoofdstuk 3 bespreekt de probleemformulering uitvoerig. Dit hoofdstuk licht per deelvraag toe welke onderzoeksmethode de onderzoekster gebruikte om de deelvraag te beantwoorden. Ook licht dit hoofdstuk toe welke onderzoeksdoelgroepen zij hiervoor benaderde en de bijbehorende datacollectie en operationalisatie. Ten slotte besteedt het aandacht aan de uitwerking en analyse.

5.1 Methoden van onderzoek

De onderzoekster voerde deskresearch uit om informatie over Onderneming X te achterhalen en daarnaast om relevante onderzoeken, theorieën en publicaties te achterhalen. De uitvoering van dit onderzoek deed zij met behulp van fieldresearch. Deze paragraaf bespreekt de onderzoeksmethoden per deelvraag en de bijbehorende voor- en nadelen. Dit wordt per deelvraag besproken omdat alle deelvragen op een andere manier benaderd zijn.

5.1.1 Deelvraag 1: Welk beleid voert de directie van Onderneming X wat betreft de servicekwaliteit rondom het dienstverleningsproces van de webshop?

De onderzoekster beantwoordde deze deelvraag met behulp van fieldresearch in de vorm van een face-to-face-interview met een van de directeurs van Onderneming X. Parasuraman et al. stellen dat de directie van een organisatie invloed heeft op servicekwaliteit doordat zij verwachtingen over servicekwaliteit van haar klanten waarneemt en vertaalt in een beleid voor de organisatie. De manier waarop de directie deze klantverwachtingen waarneemt, is belangrijk voor de vertaling van servicekwaliteit binnen de organisatie. Als zij onjuiste percepties heeft van klantverwachtingen en die ook verkeerd vertaalt in een beleid en regels voor medewerkers van de organisatie, vergroot dit namelijk gap 1 en 2 van het SERVQUAL-model. Zo bepaalt de directie de servicekwaliteit die de organisatie aanbiedt (Parasuraman et al., 1985, 1988; paragraaf 4.3, figuur 4.1). Deze deelvraag draagt dus bij aan het beoordelen van de grootte van gap 1 en 2. Omdat het beantwoorden van deze deelvraag meningen en beweegredenen van de directie van Onderneming X vereist, koos de onderzoekster voor een face-to-face-interview met een van de directieleden van Onderneming X. Zo kon zij diep ingaan op het onderwerp met de respondent.

Voor- en nadelen face-to-face-interviews

Het afnemen van een face-to-face-interview heeft als voordeel dat de onderzoekster het onderwerp diepgaand met de directeur kon bespreken en dat de flexibiliteit groot was. Wanneer een antwoord niet helemaal duidelijk was, kon zij naar voorbeelden vragen en aanvullende vragen stellen. Ook zette de onderzoekster op deze manier non-verbale communicatie in om het gesprek te sturen. Zij kon bijvoorbeeld knikken om de respondent aan te sporen door te gaan of fronsen om aan te geven dat ze het niet helemaal begreep. Daarbij werden stiltes gebruikt en werd na elk moeilijk onderwerp het antwoord van de respondent samengevat om te kijken of de onderzoekster het goed begrepen had (Baarda et al., 2013, p. 163; Verhoeven, 2010, p. 94, 95). Uiteraard zijn er ook nadelen van face-to-face-interviews te noemen: het neemt veel tijd in beslag, voor zowel de respondent als voor de onderzoekster, die het gespreksverslag moest verwerken in een verbatim. Ook moest de onderzoekster met deze methode opletten dat zij de vragen op een objectieve manier stelde zodat zij de respondent niet beïnvloedde (Baarda et al., 2013, p. 162, 163; Verhoeven, 2010, p. 96).

5.1.2 Deelvraag 2: Hoe vertalen medewerkers het beleid van de directie in werkzaamheden rondom het dienstverleningsproces van de webshop?

Deze deelvraag beantwoordde de onderzoekster via fieldresearch in de vorm van online enquêtes die zij verspreide onder de vier accountmanagers die zich bezighouden met de doelgroep binnen het Verenigd Koninkrijk. Parasuraman et al. stellen namelijk dat werknemers van een organisatie het beleid en de regels over servicekwaliteit die door de directie is opgesteld, moeten vertalen naar werkzaamheden. De medewerkers van de organisatie hebben daardoor invloed op de grootte van gap 3 van het SERVQUAL-model, die veroorzaakt wordt door een verkeerde vertaalslag van de regels van de directie naar werkzaamheden. Medewerkers beïnvloeden ook de grootte van gap 4 door de beloften die zij doen naar de doelgroep via externe communicatie. Als ze communiceren dat de dienst beter of slechter is dan deze in werkelijkheid is, beïnvloedt dit de verwachtingen van klanten en kan dit verloren potentiële klanten en ontevreden klanten tot gevolg hebben (Parasuraman et al., 1985, 1988; paragraaf 4.3, figuur 4.1). De onderzoekster vindt het belangrijk om elke accountmanager die zich met de Britse markt bezighoudt, mee te nemen in het onderzoek en koos daarom voor een

enquête. Zo kreeg zij inzicht in hoe elke accountmanager het beleid van de directie zelf vertaalt in werkzaamheden en of er significante verschillen of overeenkomsten zijn in de manier waarop accountmanagers hun werkzaamheden rondom het dienstverleningsproces van de webshop uitvoeren. Ook zijn de antwoorden op deze manier gestructureerd en beter vergelijkbaar. Omdat de onderzoekster daarnaast merkte dat de accountmanagers vaak erg druk zijn en de hele dag door gebeld worden door klanten, wilde zij hen niet te veel ophouden van hun werk met een diepgaand face-to-face-interview. Daarbij was een enquête makkelijker omdat een van de accountmanagers in Engeland woont en de enquête online kon invullen. Elke accountmanager kon de enquête zo op een tijdstip en locatie invullen die hem uitkwam.

Voor- en nadelen enquêtes

Een voordeel van kwantitatief onderzoek via enquêtes is dat het een gestructureerde dataverzamelmethode is, waarbij de vraagstelling vooraf vaststaat. De soorten en het aantal antwoordmogelijkheden stonden hierbij ook vast, zodat de antwoorden van de respondenten goed met elkaar te vergelijken waren (Verhoeven, 2011). Een tweede voordeel van deze methode is dat het tijdbesparend is. De onderzoekster verspreidde de enquête onder alle respondenten en informeerde hen over het doel en het belang van de enquête. De respondenten konden de enquête invullen op een moment en plek dat hen schikte. Zo kreeg de onderzoekster input van alle accountmanagers van de Britse markt. Het bespaarde de respondenten een interview, dat normaalgesproken langer duurt. Deze methode was dan ook tijdbesparend voor zowel de respondenten als de onderzoekster. Ook is het uitvoeren van enquêtes relatief goedkoop in vergelijking met interviews. Verder dwong deze methode respondenten zelf tot nadenken, waardoor ze weloverwogen antwoorden konden geven (Baarda et al., 2013). Een nadeel aan enquêtes is dat deze methode geen antwoord kan geven op de vraag waarom iemand iets positief of juist negatief beoordeelt. Beweegredenen kunnen met deze methode niet achterhaald worden (Verhoeven, 2011). Een ander nadeel is dat deze methode veel inspanning vergt van respondenten zelf (Baarda et al., 2013).

5.1.3 Deelvraag 3: Wat is de verwachte servicekwaliteit van de externe doelgroepen wat betreft het dienstverleningsproces rondom de webshop en wat is de ervaren servicekwaliteit van deze doelgroepen?

De onderzoekster beantwoordde deze deelvraag met behulp van fieldresearch in de vorm van interviews met de externe doelgroepen van dit onderzoek: de Britse prospects en ex-klanten van Onderneming X. Parasuraman et al. stellen dat een organisatie haar niveau van servicekwaliteit moet laten beoordelen door de klanten van de organisatie. Klanten hebben een perceptie over het niveau van de kwaliteit van diensten dankzij ervaringen met en verwachtingen van die diensten (Parasuraman et al., 1985). De prospects en ex-klanten van Onderneming X vormden hun perceptie over de servicekwaliteit van het bedrijf door hun verwachtingen en ervaringen. Daarmee beoordeelden zij de grootte van gap 5 (Parasuraman et al., 1985, 1988; paragraaf 4.3, figuur 4.1). De theorie van Parasuraman et al. schrijft voor dat servicekwaliteit bij de klanten afgenomen moet worden met een enquête (Parasuraman et al., 1985), maar de onderzoekster nam het onderzoek af met behulp van telefonische interviews en Facebookinterviews. Zij koos bewust voor kwalitatief onderzoek omdat zij veel informatie wilde verzamelen over de verwachtingen en ervaringen van klanten van servicekwaliteit. Het doel was om inzicht te verkrijgen in de beleving van de servicekwaliteit van de webshop van de doelgroepen. Mening en beweegredenen om (nog) niet via de webshop te kopen, moesten hierbij achterhaald worden. Diepte-interviews zijn hiervoor de meest geschikte manier (Verhoeven, 2011). Daarbij verwachtte de onderzoekster dat deze externe doelgroepen niet op een e-mailenquête zouden reageren; doordat deze doelgroepen de webshop niet bezoeken of hier niet (meer) kopen, was het aannemelijk dat zij geen of weinig interesse meer hebben in de webshop van Onderneming X. De onderzoekster achtte de kans klein dat deze doelgroepen zich zouden inspannen om een enquête voor het bedrijf in te vullen. De onderzoekster voerde het kwalitatief onderzoek daarom uit in de vorm van telefonische interviews en online interviews via Facebookmessenger, dus via 'computer mediated communication' (CMC). CMC wil zeggen dat een onderzoekster gebruikmaakt van "*internet als medium om kwalitatieve data te verzamelen*" (Bruins, 2010, p. 53). Deze vormen van kwalitatief onderzoek via de telefoon of het internet maakte het mogelijk dat er tweerichtingscommunicatie was tussen de onderzoekster en de respondenten.

Voor- en nadelen telefonische interviews

Een voordeel van telefonische interviews is dat het tijdbesparend is en daarnaast dat het een goedkope methode is. Zeker gezien de geografische afstand tussen de onderzoekster en de respondenten, was dit een voor de hand liggende methode. Ook is deze manier van onderzoek flexibeler dan een enquête; een interview kan anders verlopen dan vooraf ingeschat, dankzij de antwoorden van de respondent. Hier kon de onderzoekster direct op anticiperen. Ook vergde deze

manier van onderzoek weinig inspanning van de respondenten zelf (Baarda et al., 2013). Er zijn ook verschillende nadelen aan telefonische interviews: de onderzoekster moest alle gesprekken uittypen in verbatims, er was weinig non-verbale communicatie want de onderzoekster en de respondent konden alleen gebruikmaken van hun stem als non-verbale communicatie en ten slotte kon via deze manier een interview niet al te lang duren. De onderzoekster kon dus niet heel diep op het onderwerp ingaan met de respondent, wat kan leiden tot een oppervlakkig beeld (Baarda et al., 2013; Van der Zee, 2006, p. 50).

Voor- en nadelen Facebookinterviews

Een groot voordeel van Facebookinterviews, oftewel CMC, was dat de onderzoekster zo mensen in het Verenigd Koninkrijk kon interviewen, zonder daar fysiek aanwezig te zijn. Dit bespaarde tijd en kosten van het reizen (Opdenakker, 2010, p. 26-29). Een voorwaarde was wel dat de respondenten toegang hadden tot een computer met internetverbinding (Mann & Stewart, 2000). Een tweede voordeel van CMC is de snellere doorlooptijd in vergelijking met face-to-face-interviews en de tijdsparing omdat de onderzoekster geen verbatims hoefde te typen. Ook kon een interview via CMC op een tijdstip en plek plaatsvinden die de respondent goed uitkwam. Ten slotte blijkt uit onderzoek dat mensen zich meer openstellen naar vreemden toe die zij niet kunnen zien; Facebookinterviews maakte deze openheid mogelijk (Gergen, Gergen & Barton, 1973). Het belangrijkste nadeel van CMC is de afwezigheid van non-verbale communicatie of 'social cues'. Social cues kunnen bestaan uit iemands lichaamstaal, intonatie en stemgeluid. Deze cues bieden een onderzoeker extra informatie die kunnen bijdragen aan het onderzoek. Een tweede nadeel is dat een interview ongeveer twee keer langer duurt dan een face-to-face-interview, omdat zowel de interviewer als de respondent hun vragen en antwoorden moeten typen. Een gevolg kan zijn dat beiden hun concentratie verliezen gedurende het interview. De onderzoekster ving dit nadeel enigszins op door vooraf een lijstje met vragen en doorvraagvragen op te stellen. Andere nadelen zijn dat de onderzoekster zo geen zicht had op de omgeving en de bezigheden van de geïnterviewde, wat het moeilijker maakte voor de onderzoekster om een geschikte ambiance te scheppen. Ook kunnen er met CMC misverstanden ontstaan wanneer de onderzoekster en de respondent tegelijkertijd iets sturen, maar de onderzoekster lette hierop door te wachten tot de respondent was uitgetypt voordat zij iets typte (Opdenakker, 2010, p. 26-29).

5.2 Respondentenselectie en datacollectie

Zoals paragrafen 3.5 en 5.1 al hebben aangegeven, zijn er in dit onderzoek voor Onderneming X verschillende in- en externe doelgroepen benaderd. Deze paragraaf toont aan welke doelgroepen dat zijn en hoe de onderzoekster hen benaderde voor het onderzoek.

5.2.1 Directie van Onderneming X

Allereerst benaderde de onderzoekster een van de directieleden van Onderneming X. Zij verzocht H. van onderneming X om mee te werken aan het interview. Elk directielid van Onderneming X heeft eigen verantwoordelijkheden; H heeft de leiding over de webshop en was daarom zeer geschikt voor dit interview. Omdat de vier directieleden broers zijn, hebben zij een zeer hechte verstandhouding met elkaar. Zij bespreken alle belangrijke zaken met elkaar (K, 2015). De onderzoekster achtte het daarom niet nodig om alle vier de directieleden te ondervragen, omdat zij waarschijnlijk van iedereen vergelijkbare antwoorden zou krijgen. Dit interview gaf inzicht in de grootte van gaps 1 en 2 van SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985, 1988; paragraaf 4.3, figuur 4.1).

Om het face-to-face-interview in te plannen, heeft de onderzoekster via de mail een afspraak gemaakt met de directeur. In die e-mail informeerde zij hem over het onderwerp en het doel van het interview. Ook gaf zij aan hoe lang het interview ongeveer zou gaan duren en dat zij het met een voicerecorder op zou nemen, wanneer hij daar mee instemde.

5.2.2 Medewerkers van Onderneming X

Verder benaderde de onderzoekster alle accountmanagers van Onderneming X die zich bezighouden met verkopen binnen het Verenigd Koninkrijk, dus de drie Nederlandse accountmanagers A, S en F en Engelse accountmanager L. De onderzoekster vond het belangrijk om van elke accountmanager individuele inzichten te krijgen over hoe hij het beleid van Onderneming X vertaalt in werkzaamheden. Zo kon zij zien of er significante verschillen en overeenkomsten waren in hoe alle accountmanagers de servicekwaliteit vertalen in werkzaamheden. De enquêtes droegen bij aan het verkrijgen van inzicht in de grootte van gaps 3 en 4 van SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985, 1988; paragraaf 4.3, figuur 4.1).

Tijdens een presentatie over het onderzoek bij een business-unit-meeting had de onderzoekster drie van de accountmanagers al kort geïnformeerd over dat de onderzoekster binnenkort een enquête

voor het onderzoek naar hen zou sturen; zo gaf zij hen een zogenoemde *advanced warning*. Toen vervolgens een van die accountmanagers langdurig op vakantie ging, mailde zij hem voor zijn vakantie om hem te informeren dat hij diezelfde dag nog de enquête in zijn mailbox zou ontvangen en dat het voor de vordering van het onderzoek belangrijk was dat hij het nog voor zijn vakantie in zou vullen. Nog diezelfde dag stuurde zij een e-mail naar de accountmanagers met een link naar de enquête, voorzien van de nodige informatie over de enquête, het doel ervan en hoe de enquête zou verlopen. Ook gaf zij aan dat het onderzoek anoniem was en verzocht zij de accountmanagers alles naar waarheid in te vullen (Verhoeven, 2010, p. 92).

5.2.3 Externe doelgroepen

De onderzoekster verdeelde de externe doelgroepen in drie subgroepen: de prospects die nooit hebben ingelogd op de webshop, de prospects die wel inloggen maar nog nooit hebben gekocht via de webshop en de ex-klanten, dus bedrijven die al sinds 27 april 2015 niet meer hebben gekocht via de webshop (zie ook paragraaf 3.5). In overleg met de directie en de accountmanagers maakte de onderzoekster verder een onderverdeling in twee verschillende soorten organisaties, te weten: tuinentra en bloemisten. Beide soorten organisaties konden andere antwoorden geven, bijvoorbeeld door andere behoeften en interesses. De accountmanagers van Onderneming X houden deze scheiding ook aan. Zij gaven aan dat zij klanten met een marktkraam beschouwen als bloemisten omdat sommige bloemisten ook een marktkraam hebben, waardoor de scheiding daartussen niet altijd duidelijk is (B, 2015; P, 2015). Door deze onderverdeling is elke subdoelgroep vertegenwoordigd in het onderzoek.

Bij de externe doelgroepen maakte de onderzoekster gebruik van de database van Onderneming X. In die database staat of en wanneer een klant voor het laatst de webshop bezocht heeft en wanneer hij voor het laatst een bestelling plaatste. Nadat de onderzoekster deze database bestudeerde, bleek dat de eerste subdoelgroep bestond uit elf bedrijven. Omdat een aantal van deze bedrijven groothandels zijn en dus buiten de doelgroep vallen en omdat de onderzoekster tijdens het vooronderzoek al een aantal bedrijven uit deze categorie benaderd heeft, benaderde zij vier respondenten uit deze categorie tijdens het daadwerkelijke onderzoek. Van de tweede subdoelgroep prospects en de subdoelgroep ex-klanten benaderde de onderzoekster uit elke subdoelgroep vijf respondenten, waarvan twee tuinentra en drie bloemisten. Dit omdat er in beide subdoelgroepen meer bloemisten dan tuinentra vertegenwoordigd zijn en omdat van alle tuinentra in de tweede subdoelgroep prospects er slechts twee bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Dit aantal voerde de onderzoekster door voor de subdoelgroep ex-klanten. Met het totaal aantal respondenten houdt de onderzoekster Verhoeven aan, die stelt dat het gebruikelijk is om voor kwalitatieve onderzoeken zoals deze een respondentenselectie van tien tot vijftien personen aan te houden (Verhoeven, 2011, p. 186).

De onderzoekster probeerde verder bij de externe respondenten met behulp van de screener (bijlage VI) een variatie te creëren in de verschillende soorten apparaten waarmee iemand de webshop kan bezoeken, namelijk via desktop, tablet en/of smartphone. Uit de Google Analytics-statistieken van Onderneming X bleek dat bijna 85 procent van al het webshopbezoek via een desktop gebeurt; tien procent van de bezoekers gebruikt hier een tablet voor en zes procent van de webshopbezoekers komt via mobiel of de mobiele app op de webshop (Z, 2015). Daarom vond de onderzoekster het belangrijk om hier rekening mee te houden in het onderzoek door alle apparaten zo goed mogelijk te vertegenwoordigen in de respondentenselectie.

Door bovenstaande kenmerken en typering heeft de onderzoekster uit elke categorie respondenten verzameld, waardoor elke subdoelgroep vertegenwoordigd is in het onderzoek. Tabel 5.1 toont een overzicht van de respondenten per subdoelgroep en per type organisatie.

Tabel 5.1 Respondentschema: prospects en ex-klanten				
Type organisatie	Prospects 1: nooit ingelogd	Prospects 2: nooit gekocht	Ex-klanten: kopen niet meer	Aantal respondenten
Tuinentrum	1	2	2	5
Bloemist	3	3	3	9
Aantal respondenten	4	5	5	14 respondenten

De onderzoekster benaderde deze externe doelgroepen door hen op te bellen. Hierbij maakte ze gebruik van de screener. Wanneer de respondenten op alle vragen 'ja' antwoordden en aangaven dat zij tot een van de opgegeven categorieën behoorden, vroeg zij hen of ze openstonden voor een

interview via Facebookmessenger of een telefonisch interview (Bijlage VI: Screener). Zo verzamelde de onderzoekster respondenten uit alle categorieën zoals ze in deze paragraaf beschreven staan. Zij maakte een Facebookaccount aan speciaal voor dit onderzoek, waarop duidelijk stond dat zij namens Onderneming X handelde. Aan de respondenten vertelde de onderzoekster dat het onderzoek anoniem was en dat er vertrouwelijk met de informatie wordt omgegaan (Verhoeven, 2010, p. 92). Daarbij deelde ze hen mee dat ze een tegemoetkoming krijgen als dank voor de tijd en moeite. De tegemoetkoming kwam in de vorm van een tegoedbon van Amazon.com ter waarde van £20,-. De onderzoekster wilde deze vorm van tegemoetkoming uitdelen omdat dit neutraal is en omdat het past bij een onderzoek naar online servicekwaliteit.

5.3 Operationalisatie

Deze paragraaf toont de operationalisatie van de gebruikte onderzoeksmethoden per deelvraag en daarmee per doelgroep.

5.3.1 Operationalisatie interview met de directeur van Onderneming X

De onderzoekster hanteerde een semigestructureerde topic guide voor het face-to-face-interview met de directeur. Dit houdt in dat de onderwerpen wel vooraf zijn vastgelegd, maar dat de mogelijkheid bestaat om af te wijken van deze onderwerpen (Verhoeven, 2011, p. 150). Dit interview werd geoperationaliseerd door te beginnen met algemene vragen over de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf. Zo kreeg zij inzicht in de belangrijkste afspraken op organisatieniveau. Hierna stelde zij vragen over de servicekwaliteit van Onderneming X; eerst algemene vragen en daarna vragen over hoe de directie het beleid of de regels voor servicekwaliteit overbrengt op de medewerkers en hoe de servicekwaliteit terug te zien is in de webshop. Door over deze onderwerpen vragen te stellen, werd inzicht verkregen in de grootte van gaps 1 en 2 van het SERVQUAL-model. Bijlagen VII en VIII laten zien hoe de dimensies uit de SERVQUAL-, E-S-QUAL- en E-RecS-QUAL-theorie van Parasuraman et al. terugkomen in de verschillende topics (Parasuraman et al., 1988, 2005).

5.3.2 Operationalisatie enquête voor de accountmanagers

De onderzoekster stelde de vragen van de enquête voor de accountmanagers op door de belangrijkste begrippen per dimensie uit de standaardvragenlijst van SERVQUAL te nemen en die te vertalen in stellingen specifiek voor de accountmanagers en voor dit onderzoek. Hierin integreerde zij ook de dimensies van E-S-QUAL en E-RecS-QUAL (Parasuraman et al., 1988, 2005). De enquête startte met stellingen over de werkzaamheden van de accountmanager bij de eerste fase van het dienstverleningsproces, dus wanneer ondernemers een inlogcode voor de webshop aanvragen. Hierna volgden stellingen over hoe de accountmanager omgaat met mensen die een inlogcode ontvangen, hoe hij omgaat met webshopbezoekers en hoe hij omgaat met mensen die een bestelling plaatsen; dit zijn de tweede tot en met de vierde fase uit het dienstverleningsproces (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Hierna volgden stellingen over de communicatie met (potentiële) klanten bij vragen en klachten; de stellingen in dit onderdeel hadden voornamelijk betrekking op E-RecS-QUAL. Als laatste onderdeel volgden stellingen over de positie van de accountmanager binnen zijn afdeling en binnen Onderneming X; met deze stellingen werd inzicht verzameld in de grootte van gaps 3 en 4 van SERVQUAL. De respondent had bij elke stelling keuze uit zes antwoordmogelijkheden, gebaseerd op de vijfpunts-Likertschaal: Helemaal mee oneens, mee oneens, niet mee oneens/niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens en niet van toepassing/geen mening (Zee, 2004). Aan het einde van de enquête gaf de onderzoekster respondenten de ruimte om vragen te stellen of opmerkingen te maken. Bijlage X toont de enquête en bijlage VII toont welke vraag op welk begrip of dimensie gebaseerd is.

5.3.3 Operationalisatie interviews met de prospects en ex-klanten

De onderzoekster heeft verschillende topic guides opgesteld voor de semigestructureerde interviews met de externe doelgroepen. Op deze manier waren de onderwerpen wel vastgelegd, maar hadden de respondenten en de onderzoekster de mogelijkheid om hier van af te wijken (Verhoeven, 2011, p. 150). Alle topic guides zijn ingericht op basis van verwachtingen die mensen hadden over de servicekwaliteit rondom de webshop van Onderneming X en de ervaringen die ze daarmee hadden. Net als de online enquêtes, waren deze topic guides opgesteld op basis van de vier stappen van het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Bij de eerste groep prospects kon de onderzoekster slechts vragen stellen over de ervaringen van de eerste twee stappen van het proces. Aan deze groep stelde zij over de laatste twee stappen vragen over welke verwachtingen zij per fase hadden en wat zij verwachtten van de accountmanagers of vertegenwoordigers van de webshop en van het contact en de communicatie. De topic guide van de tweede groep prospects is gebaseerd op hetzelfde principe, maar hier kon de onderzoekster ook vragen stellen over de ervaringen in de derde fase van het dienstverleningsproces. Bij de ex-klanten kon de onderzoekster

respondenten vragen stellen over hun verwachtingen en ervaringen met alle vier de stappen van het dienstverleningsproces. Bij alle interviews maakte de onderzoekster vooral gebruik van open vragen, waarbij zij doorvroeg als ze over een dimensie van servicekwaliteit meer informatie wilde verkrijgen. Bij de topics over de medewerkers rondom de webshop maakte zij gebruik van ondersteuning in de vorm van gesloten card sorting, waarbij de respondenten zelf moesten aangeven hoe belangrijk zij bepaalde eigenschappen of dimensies vinden. De onderzoekster toetste verder de drie hypothesen zoals ze opgesteld staan in paragraaf 4.5, door middel van de vragen in deze interviews. Wanneer de onderzoekster extra bevestiging wilde hebben, legde zij de hypothesen ook voor in de vorm van stellingen. Bijlage IX toont de topic guides per externe subdoelgroep. Deze bijlage beschrijft op welk deel van de theorie de topics zijn gebaseerd en welke vragen welke hypothese(n) toetsen. Bijlage VII toont het analyseoverzicht waarin per subdoelgroep is weergegeven welke topicvragen zijn gebaseerd op welke dimensies of begrippen.

5.4 Uitvoering fieldresearch

De onderzoekster heeft het interview met de directeur opgenomen, nadat zij hier zijn goedkeuring voor had gekregen. Het verbatim van dit interview staat in bijlage XI. De resultaten van de enquêtes heeft zij verwerkt in een schema (bijlage XIII) en omdat de Engelse accountmanager afwijkende antwoorden gaf ten opzichte van de Nederlandse accountmanagers, mailde zij extra met hem voor toelichting (zie bijlage XIV). Met behulp van de resultaten uit dit interview en de enquête konden de eerste en tweede deelvraag van dit onderzoek beantwoord worden.

Het inplannen en afnemen van interviews met de externe doelgroepen verliep, zoals verwacht, moeizaam. De korte interviews met de eerste groep prospects verliepen goed, omdat de onderzoekster tijdens het telefoongesprek direct vragen stelde met betrekking tot het onderzoek. Van deze doelgroep zijn er uiteindelijk drie respondenten geschikt voor dit onderzoek; de vierde bezoekt inmiddels wel de webshop en heeft interesse om te kopen bij Onderneming X. Deze respondent valt dus buiten de doelgroep. Binnen de tweede groep prospects en ex-klanten verliep het regelen van de interviews niet zo vlekkeloos. Niet alle mensen binnen de doelgroep waren bereid om mee te werken en van de mensen die mee wilden werken, had niet iedereen Facebook. Ook zijn een aantal mensen de afspraak meerdere keren vergeten, waardoor de onderzoekster hen terug moest bellen om nieuwe afspraken in te plannen. De onderzoekster hield de interviews telefonisch of via Facebookmessenger, afhankelijk van de voorkeur van de respondenten. Uiteindelijk interviewde zij tien respondenten, waarvan vier via Facebook en zes telefonisch. Hierbij waren alle subdoelgroepen vertegenwoordigd en waren er respondenten die gebruikmaakten van een desktop, tablet en/of smartphone. De onderzoekster mailde voorafgaand aan het telefonische interview een bericht naar de betreffende respondent met daarin een afbeelding van de website en de webshop als geheugensteuntje en daarnaast twee card sortingvragen. Tijdens het interview verzocht zij de respondent de antwoorden van de twee card sortingvragen terug te mailen, maar niet elke respondent deed dat. Niet alle respondenten hebben daarom beide card sortingvragen beantwoord. Bijlage XII toont de verbatims van de interviews met de externe doelgroepen. De analyseschema's hiervan staan in bijlage XV. Met behulp van de resultaten uit deze interviews beantwoordde de onderzoekster de derde deelvraag en de probleemstelling en toetste zij de hypothesen.

Topic guides tijdens uitvoering onderzoek aangepast

De onderzoekster heeft naar aanleiding van de eerste vier interviews met de externe doelgroepen de topic guides iets aangepast. Het bleek namelijk dat veel respondenten door de accountmanagers zelf benaderd waren in plaats van dat zij uit eigen initiatief de website bezochten en een inlogcode aanvroegen. Topic 3.2 en 4.2 zijn daarom uitgebreid in topic 3.2a, 4.2a, 3.2b en 4.2b.

6. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste resultaten weer van het interview met een van de directeurs van Onderneming X, van de enquête onder de accountmanagers en van de interviews met de prospects en ex-klanten van Onderneming X.

6.1 Directie: het beleid voor de servicekwaliteit rondom de webshop

Deze paragraaf toont de belangrijkste resultaten uit het face-to-face-interview met directeur H en geeft daarmee antwoord op de eerste deelvraag. Bijlage XI toont de verbatim van het interview met de directeur.

6.1.1 Er zijn geen organisatie-, marketing- en communicatiedoelen opgesteld

Het is gebleken dat de directie van Onderneming X een duidelijke visie heeft voor het bedrijf, namelijk: onderscheidend te zijn door bloemen, planten en aanverwante artikelen onder één dak aan te bieden. Doordat alles via één totaalleverancier verloopt, wat zorgen en overbodige administratie wegneemt, wordt het klanten zo gemakkelijk mogelijk gemaakt. Zij kunnen zo bij één Nederlandse partij al hun inkopen doen. Daarbij heeft Onderneming X de missie om jaarlijks te groeien in heel Europa, wat ook bij de verschillende medewerkers bekend is (B, 2015; K, 2015; bijlage XIII, 5.6.1). Echter, de directie heeft voor het behalen van deze missie geen duidelijke organisatiedoelstellingen opgesteld, noch marketing- en communicatiedoelstellingen. Het ontbreekt hier dus aan tastbaarheden (bijlage XI).

6.1.2 Er zijn wel normen voor servicekwaliteit, maar er is geen servicekwaliteitsbeleid opgesteld

Wat betreft de servicekwaliteit van Onderneming X, gaf de directeur aan het belangrijk te vinden om de aftersales op een hoog niveau te houden. Ook hecht hij veel waarde aan een webshop die in alle gemakken voorziet, zodat klanten zo min mogelijk contact op hoeven te nemen met hun accountmanager. Hierbij vindt hij het wel belangrijk dat de accountmanagers altijd bereikbaar zijn en klaarstaan voor klanten wanneer zij klachten hebben. De directie vindt een dienst van optimale servicekwaliteit als de vraag van de klant wordt waargemaakt, wat overeenkomt met de theorie van Parasuraman et al. (Parasuraman et al., 1985). De servicekwaliteit van Onderneming X is vooral gebaseerd op gesprekken met grote of belangrijke klanten, waarmee de directie zelf contact houdt. Het blijkt dat de directie niet altijd een goede inschatting heeft van de behoeften en verwachtingen van klanten. Verder hoort de directie veel via de accountmanagers die direct contact hebben met de klanten. De directie bespreekt dit wekelijks met de Nederlandse accountmanagers tijdens het business-unit-overleg. Aan marketingonderzoek besteedt de directie geen specifieke aandacht. De visie over servicekwaliteit is door de directie niet vastgelegd in een beleid. Wel hanteert het bedrijf een standaard werkwijze en alles wat niet volgens die werkwijze is, dienen accountmanagers eerst te bespreken met de directie in een business-unit-overleg, alvorens zij een alternatieve werkwijze hanteren. Deze werkwijze heeft echter meer betrekking op logistiek dan op servicekwaliteit. Ook hier ontbreken tastbaarheden (bijlage XI).

6.1.3 Regels voor servicekwaliteit en goede controle op de uitvoering van servicekwaliteit ontbreken

Behalve dat er geen beleid is opgesteld voor het handhaven van servicekwaliteit, heeft de directie ook geen regels genoteerd waar de accountmanagers zich aan dienen te houden. De directeur gaf aan dat Onderneming X accountmanagers aanneemt op basis van hun werkmentaliteit, kennis van en ervaring met de markt. Tijdens een intakegesprek bespreekt de directie het een en ander met de nieuwe accountmanager over de normen en waarden. Op dat gesprek na ontvangen de accountmanagers geen reglement over hoe zij betrouwbaarheid moeten overbrengen, hoe ze klanten zekerheid moeten bieden, op welke manier zij inlevingsvermogen moeten uiten bij de klanten, hoe zij contact moeten onderhouden met klanten en hoe zij hun administratie bij moeten houden. De directeur gaf aan dat accountmanagers hier veel vrijheid in hebben. Daarbij hebben klanten zelf de keuze om een vaste accountmanager te kiezen die bij hen past en waar zij een goed gevoel bij hebben. De directie controleert niet of en hoe accountmanagers servicekwaliteit overbrengen op klanten door middel van hun werkzaamheden. De enige vorm van controle is het wekelijks meten van klachten van klanten. De norm die de directie hanteert, is dat maximaal één procent van de bestellingen fout mag gaan, onafhankelijk van het soort fout. Momenteel is het aantal fouten 0,5 tot 0,6 procent, wat onder de grens ligt. Klanten die zo'n fout ervaren worden gecrediteerd door Onderneming X. En wanneer klanten klachten hebben, wordt er volgens de directeur direct werk gemaakt van die klacht. Er wordt intern gekeken waar het is misgegaan en daar wordt actie ondernomen. Hierbij is het de bedoeling dat de accountmanager van de desbetreffende klant zijn excuses maakt naar de klant toe namens het bedrijf (bijlage XI).

6.1.4 Hoog niveau van servicekwaliteit van de webshop, maar privacybeleid ontbreekt

De directie van Onderneming X realiseert servicekwaliteit van de webshop door de webshop 24 uur per dag bereikbaar te maken voor mensen met een inlogcode en door veel te investeren in de snelheid van de webshop. Ook hecht zij veel waarde aan het overzicht en de transparantie, dus dat alle belangrijke informatie over de producten vermeld staat bij de producten. De webshop onderscheidt zich door live foto's van de producten aan te bieden: wat men op de webshop ziet, is wat men koopt. Informatie over leveringsvoorwaarden of kredietwaardigheid wordt echter niet via de webshop vermeld; leveringsvoorwaarden worden alleen per mail verzonden bij de inlogcode. Wat betreft de aanvraag van een inlogcode is het uitgangspunt van de directie om geïnteresseerden binnen drie dagen van een code te voorzien. Mocht er echter een grote en belangrijke prospect interesse hebben om via de webshop te bestellen en de directie weet dat deze prospect kredietwaardig is, dan zorgt zij ervoor dat de klant zo snel mogelijk een inlogcode in zijn bezit krijgt. Er is geen privacybeleid opgesteld voor het bezoeken van de webshop. Qua uitvoering en systeembeschikbaarheid hanteert de directie de norm van niet meer dan één procent fouten in de bestellingen (zie paragraaf 6.1.3). Wanneer een klant zo'n fout ervaart en een klacht heeft, kan hij 24 uur per dag zijn accountmanager benaderen om die klacht door te geven. De accountmanager biedt dan zijn excuses aan voor de fout, onderzoekt intern waar het probleem zit en crediteert de fout op de eerstvolgende factuur. Klanten hoeven echter geen compensatie te verwachten (bijlage XI).

6.1.5 Samenvatting: servicekwaliteitsbeleid rondom de webshop

De directie van Onderneming X heeft een duidelijke missie en visie voor het bedrijf, maar heeft dit niet schriftelijk vastgelegd. Ook heeft de directie bepaalde ideeën en normen bij servicekwaliteit, maar hiervoor zijn nog geen richtlijnen opgesteld waar accountmanagers zich aan moeten houden. Verder blijft de controle op de uitvoering van servicekwaliteit beperkt tot het controleren van de klachten die klanten hebben. Een duidelijk streven naar optimale kwaliteit van de diensten rondom de webshop, mist dan ook. Een speciaal beleid voor servicekwaliteit ontbreekt bij Onderneming X.

6.2 Medewerkers: de vertaling van het beleid in werkzaamheden

Deze paragraaf toont de resultaten van de online enquête die is verspreid onder de accountmanagers van de Britse markt en geeft daarmee antwoord op de tweede deelvraag. Alle accountmanagers hebben deze enquête ingevuld. Ook heeft de onderzoekster gemaild met de Engelse accountmanager. Bijlagen XIII en XIV tonen alle resultaten.

6.2.1 Accountmanagers nemen altijd contact op met geïnteresseerden

De accountmanagers verklaarden veel contact te hebben met mensen die een inlogcode aanvragen nadat zij voor het eerst contact hebben gezocht met Onderneming X. Op één accountmanager na, gaf iedereen aan te bellen naar iemand die een inlogcode voor de webshop aanvraagt. Dit doen zij om de reden van de aanvraag te achterhalen en om de aanvrager te laten weten binnen hoeveel dagen hij de inlogcode kan verwachten. Iedereen gaf verder aan contact op te nemen met de aanvrager van de inlogcode om hem te laten weten dat de aanvraag in behandeling wordt genomen. Intern houden de accountmanagers alle nieuwe aanvragen bij in hun administratie (bijlage XIII, 5.1).

6.2.2 Eenduidige procedure voor het omgaan met aanvragen voor logincodes ontbreekt

Er zijn onregelmatigheden in de manier waarop accountmanagers omgaan met de communicatie naar de aanvragers toe. Alle accountmanagers gaven aan een aanvraag voor een inlogcode direct in het systeem te verwerken, zodat dit intern in orde gemaakt kan worden. Ook meldden zij allemaal dat zij in hun administratie bijhouden wie er een inlogcode heeft ontvangen voor de webshop en dat zij contact opnemen met mensen die niet kredietwaardig zijn, om hen te laten weten dat zij geen inlogcode voor de webshop zullen ontvangen. Merkwaardig is het feit dat twee accountmanagers aangaven dat zij mensen die een inlogcode hebben aangevraagd, opbellen om naar hun beweegredenen te vragen nadat er een inlogcode voor hen is gemaakt. Dit is tegenstrijdig met het antwoord wat zij bij onderdeel één aangaven, namelijk dat zij een aanvrager bellen om te informeren naar de reden van aanvraag vóórdat zij door ICT een inlogcode laten aanmaken. Dit wijst erop dat er geen eenduidige procedure is voor hoe om te gaan met websitebezoekers die een inlogcode voor de webshop aanvragen. Verder is het opvallend dat de Engelse accountmanager aangaf dat hij iemand niet direct mailt als er een inlogcode voor diegene is aangemaakt en dat hij geen handleiding voor de webshop bij de inlogcode mailt. Nadat de onderzoekster via de mail contact opnam met de Engelse accountmanager, bleek dat hij dit niet doet omdat hij altijd een afspraak maakt met die potentiële klant om bij hem langs te komen, zodat hij de inlogcode geeft, bespreekt hoe de webshop werkt en direct eventuele vragen beantwoordt. Deze afspraken plant hij altijd in binnen een week nadat er een klantcode is aangemaakt (bijlage XIII, 5.1, 5.2; bijlage XIV).

6.2.3 Eenduidige administratie van webshopbezoekers ontbreekt

Er kwam naar voren dat accountmanagers onderling anders omgaan met communicatie naar webshopbezoekers toe. Zo gaven twee accountmanagers aan dat zij bijhouden welke mensen met een inlogcode de webshop nog niet hebben bezocht, maar gaven twee andere accountmanagers aan dat zij dit niet deden. Wel gaf iedereen aan klanten die een inlogcode hebben ontvangen, te bellen om te vragen of zij de inlogcode goed ontvangen hebben en of ze hulp nodig hebben met kopen via de webshop. Alle accountmanagers verklaarden verder klanten regelmatig telefonisch en/of per mail te informeren over aanbiedingen op de webshop. Ten slotte gaf een accountmanager aan dat de producten die op de webshop staan, niet overeenkomen met de producten die Onderneming X in werkelijkheid in voorraad heeft (bijlage XIII, 5.3).

6.2.4 Accountmanagers hebben goed inzicht in klantbehoeften, maar niet altijd alle mogelijkheden om klanten goed te bedienen

Alle accountmanagers vinden dat zij goed inzicht hebben in wat een klant verwacht wat betreft de service van Onderneming X en welke producten hij wil. De Nederlandse accountmanagers gaven ook aan dat zij contact opnemen met een klant als ze weten dat een bepaalde aanbieding interessant is voor hem. De Engelse accountmanager gaf aan dat hij het hier niet mee eens en niet mee oneens was. Uit de mailing bleek dat hij klanten wel wilde informeren over aanbiedingen, maar dat hij hier niet de middelen en mogelijkheden voor heeft. Hij kan namelijk alleen inloggen op de webshop op dezelfde manier als klanten, wat hem belemmert om klanten te benaderen met speciale aanbiedingen of verkoopstrategieën. Dit is een van de belangrijkste kansen voor de afdeling Sales onder haar klanten. De Engelse accountmanager gaf namelijk aan zich graag te willen focussen op de speciale wensen per bedrijf en daar specifieke aanbiedingen voor te willen maken, wat ervoor zorgt dat de klanten met wie hij zakendoet, zich niet al te erg focussen op de prijzen van de overige producten die zij bestellen. Op één persoon na gaven alle accountmanagers verder aan dat ze altijd de klant voorop stellen en dat ze zichzelf een betrouwbare verkoper vinden. Verder verklaarden alle accountmanagers dat het veilig is om via de webshop van Onderneming X producten te kopen en dat ze klanten altijd een veilig gevoel geven wanneer ze er kopen. Ook gaven ze aan dat zij nooit meer beloven dan zij waar kunnen maken, dat ze altijd hun afspraken met klanten nakomen en dat ze klanten altijd informeren wanneer ze hun bestelling kunnen verwachten. Opvallend is daarbij wel dat slechts één accountmanager beweerde dat de producten altijd geleverd worden binnen de afgesproken tijd. Eén van de accountmanagers is het hier helemaal niet mee eens en de overige twee waren het hier niet mee eens en niet mee oneens (bijlage XIII, 5.4; bijlage XIV).

6.2.5 Er wordt goed omgegaan met klanten die klachten of vragen hebben

Alle accountmanagers zijn eensgezind wat betreft de communicatie rondom de behandeling van klachten en vragen. Alle vier gaven zij aan dat zij altijd beleefd zijn tegen klanten, altijd beschikbaar zijn voor klanten via telefoon of e-mail, altijd behulpzaam proberen te zijn, altijd klanten direct helpen en altijd de tijd nemen voor klanten. Ook gaven zij aan dat zij klanten met klachten proberen gerust te stellen en daarbij sympathie tonen. Qua problemen met bestellingen waren de accountmanagers van mening dat zij die altijd goed afhandelen en klanten die problemen hebben ervaren, compenseren. Hun werktijden vinden de accountmanagers echter niet goed afgestemd op hun klanten: één heeft er geen mening over; één is het er niet mee eens en niet mee oneens en één vindt ze niet goed afgestemd op klanten. Die laatste is de Engelse accountmanager, die aangaf dat hij het niet goed afgestemd vindt omdat klanten 24 uur per dag kunnen bestellen, maar er niet 24 uur per dag technische assistentie beschikbaar is, mocht er iets misgaan of een technisch probleem zijn waarbij de klant technische assistentie nodig heeft (bijlage XIII, 5.5; bijlage XIV).

6.2.6 De Engelse accountmanager voelt zich niet betrokken met Onderneming X

Alle accountmanagers voelen zich verantwoordelijk voor hun werkzaamheden en vinden dat zij over de kennis en vaardigheden beschikken om hun werk goed uit te kunnen voeren. Verder gaven alle Nederlandse accountmanagers aan dat zij weten welke doelstellingen de directie heeft voor het bedrijf, wat hun taken zijn binnen Onderneming X en dus wat er van hen verwacht wordt. Ook vinden zij dat ze een goed team vormen en vaak genoeg onderling en met andere afdelingen communiceren over hun werk. Opvallend is dat de Engelse accountmanager hierover behoorlijk van mening verschilt. Hij gaf aan dat hij vindt dat hij niet goed of slecht op de hoogte is van de doelstellingen van de directie en van wat zijn taken zijn binnen het bedrijf. Ook liet hij weten dat hij vindt dat hij geen goed team vormt met de collega's van de Britse markt en dat hij zijn werk niet vaak genoeg bespreekt met zijn eigen afdeling of andere afdelingen. Hij spreekt één accountmanager dagelijks, één wekelijks en de laatste nauwelijks. Daarbij spreekt hij directeur A één keer per jaar, waarbij het feit dat A geen Engels spreekt, een barrière vormt. Verder gaf hij aan dat hij niet over de juiste spullen en middelen beschikt om zijn werk goed te kunnen doen. Via de mailing gaf hij aan dat hij geen toegang heeft tot de servers van Onderneming X en daarom geen marges of productdata kan bekijken of kan aanpassen. Hij kan hetzelfde zien als klanten, met als gevolg dat hij klanten niet kan

informerend over speciale aanbiedingen. De antwoorden in dit onderdeel duiden erop dat de Engelse accountmanager niet tevreden is over de huidige gang van zaken en zich niet betrokken voelt met zijn afdeling en met Onderneming X doordat er geen goede onderlinge communicatie is (bijlage XIII, 5.6; bijlage XIV).

6.2.7 Samenvatting: vertaling van beleid in werkzaamheden

Aangezien het bij Onderneming X aan een servicekwaliteitsbeleid ontbreekt, hebben de accountmanagers weinig richtlijnen die hen helpen om servicekwaliteit eenduidig te kunnen vertalen in werkzaamheden. De directie geeft hen hierin veel vrijheid, wat als gevolg heeft dat elke accountmanager servicekwaliteit op zijn eigen manier overbrengt op klanten. Er zijn werkzaamheden die door alle accountmanagers op dezelfde manier worden uitgevoerd, zoals het contact opnemen met geïnteresseerden. Echter, de Engelse accountmanager wordt beperkt in het uitvoeren van servicekwaliteit in zijn werkzaamheden doordat hij minder betrokken wordt bij de afdeling en bij Onderneming X als geheel en omdat hij niet over dezelfde middelen beschikt als de Nederlandse accountmanagers.

6.3 Prospects en ex-klanten: de verwachte en ervaren servicekwaliteit rondom de webshop

Deze paragraaf toont de belangrijkste resultaten uit de gesprekken met de externe doelgroepen van dit onderzoek en beantwoordt daarmee de laatste deelvraag. Bijlage XII toont de verbatim's van de gesprekken en bijlage XV toont de analyseschema's van deze gesprekken.

6.3.1 Er wordt niet altijd contact opgenomen met bedrijven die een inlogcode hebben ontvangen

Het is gebleken dat de eerste groep prospects zich niet kan herinneren enig contact met Onderneming X gehad te hebben. Waarschijnlijk zijn bedrijven binnen deze groep eenmalig benaderd door een accountmanager, die voor hen een code heeft aangemaakt. Echter, hier hebben zij nooit iets mee gedaan. Daarbij hebben de accountmanagers ook geen contact met hen opgenomen om te vragen of zij de inlogcode goed hebben ontvangen en om te achterhalen waarom zij nog niet hebben ingelogd op de webshop. Dit is tegenstrijdig met wat de accountmanagers aangaven in de enquête (paragraaf 6.2.3; bijlage XV, tabel XV.1).

6.3.2 Hoge verwachtingen van de (service)kwaliteit van Onderneming X

De tweede groep prospects en ex-klanten kennen Onderneming X via mond-tot-mondreclame of doordat ze benaderd zijn door een accountmanager van het bedrijf. Op basis daarvan hadden deze ondernemingen hoge verwachtingen, met name over de producten en de prijs daarvan, de bekwaamheid van accountmanagers, de betrouwbaarheid van de bezorgservice en de systeembeschikbaarheid van de webshop. Anderen verklaarden geen verwachtingen te hebben omdat ze niet eerder gebruikmaakten van een Nederlandse groothandel (Bijlage XV, tabel XV.2, XV.3).

6.3.3 Tevredenheid over het eerste contact met de accountmanager

De respondenten die benaderd zijn door de accountmanagers zijn allemaal tevreden over het eerste contact dat zij hadden met de accountmanager. De accountmanager regelde een inlogcode voor hen. De ondernemingen die via mond-tot-mondreclame Onderneming X kenden, vroegen via de website een inlogcode aan. Op de e-mail met de inlogcode na, hebben zij nooit contact gehad met een accountmanager. Opvallend is dat de respondenten die benaderd zijn, aangaven de website van Onderneming X nooit te hebben bezocht en dat respondenten die zelf contact zochten met Onderneming X, de website slechts één keer bezochten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij weinig waarde hechten aan de website en deze puur bezoeken als portal om op de webshop te komen (Bijlage XV, tabel XV.4 - XV.7).

“He did visit and showed us how to use the webshop... Very good, it's the only way to get new customers on board. It gives you confidence with the webshop and the rep.”
(Bijlage XV, tabel XV.6, r.6)

6.3.4 Positieve ervaringen met de webshop, negatieve ervaringen met de mobiele app

De respondenten ontvingen een inlogcode voor de webshop voornamelijk via de mail. Ook kregen zij een inlogcode direct van hun accountmanager terwijl hij de webshop met hen doornam of ze namen deze over van de eerdere eigenaren van de onderneming. Het blijkt dat het geen onderdeel is van de standaardprocedure om de webshop door te nemen met een nieuwe prospect. Zo werden

sommige respondenten geïnformeerd over de webshop tijdens een bezoek door de accountmanager, maar moesten anderen de werking van de webshop zelf uitzoeken en ontvingen zij hier geen handleiding voor. Een aantal mensen uit de laatste groep gaf aan hier niet ontevreden over te zijn, omdat de webshop eenvoudig in gebruik is. De verwachtingen bij de webshop waren vooral gericht op de tastbaarheden, dus gebruiksvriendelijkheid, foto's en informatie die het biedt over de producten. Ook verwachtten zij betrouwbaarheid over bezorging en contact met de accountmanagers. Respondenten zijn verdeeld over de ervaringen met de webshop. Zo zijn er tevreden respondenten omdat ze eerder gebruikmaakten van eenzelfde soort webshop en het dus herkenbaar is, omdat het gebruiksvriendelijk is en omdat de webshop simpel en snel is. Ook zijn er ontevreden respondenten. Die ontevredenheid komt voort uit het feit dat de webshop geen informatie biedt over wat de minimale bestelgrootte is, geen informatie biedt over waar Onderneming X levert, omdat een bezoeker op elk product moet klikken om meer informatie te zien en omdat de webshop geen informatie biedt over wanneer de voorraad wordt aangevuld. Ontevreden respondenten doelden ook op de mobiele app. Zij beschouwen deze als onhandig en onduidelijk omdat de interface te veel tegelijk wil doen, de afbeeldingen te klein zijn, men niet kan uitloggen of omdat de app niet het hele scherm toont waardoor prijzen wegvallen. Over het algemeen vinden de respondenten niet dat de accountmanager te veel of juist te weinig beloofde over de webshop. Wel gaven respondenten aan dat hun accountmanager hen nooit informeerde over transportkosten en VAT (btw) en dat hij hen te veel beloofde over de webshop via de mobiele app (Bijlage XV, tabel XV.7 - XV.11).

6.3.5 Verschillende redenen om niet (meer) te kopen bij Onderneming X

Wat betreft kopen via de webshop verwacht(t)en respondenten vooral betrouwbaarheid. Ze gaven aan Onderneming X professioneel te vinden, te verwachten dat het bedrijf zijn afspraken nakomt en te verwachten dat het aanbod op de webshop overeenkomt met het daadwerkelijke aanbod. Ook verwachtten ze dat Onderneming X volgens hetzelfde principe werkt als zijn concurrenten, namelijk dat het geen transportkosten rekent. Respondenten hebben ook verwachtingen over het vermogen om te reageren. Ze gaven aan hulp en informatie te willen krijgen wanneer ze het nodig hebben en dat ze telefonisch contact verwacht(t)en. Verder verklaarden ze dat ze verwachten niet lastiggevallen te worden, dat ze een kredietnota ontvangen als bestellingen fout zijn gegaan en dat vragen goed beantwoord worden door medewerkers. De ex-klanten gaven aan dat ze goede ervaringen hebben met het kopen via de webshop. Eén respondent gaf aan altijd gebeld te worden door zijn accountmanager wanneer de bestelling geleverd is, om te vragen of alles naar wens is. Hij gaf aan dat geen andere organisatie dat doet en dat hij hier zeer tevreden over is. Toch zijn er ook dingen waar de respondenten ontevreden over zijn. Zo is er een gebrek aan communicatie wanneer producten niet geleverd kunnen worden, is het moeilijk om te bestellen via de app en worden klanten niet geïnformeerd over transportkosten en btw. Sommige prospects hebben het voornemen om binnenkort via de webshop te kopen, anderen vinden de producten die op de webshop staan, te duur of kopen niet omdat ze denken dat Onderneming X niet in Noord-Wales bezorgt. Ex-klanten hebben ook verschillende redenen om niet meer via de webshop te kopen. Zo zijn transportkosten en de hoge btw, de prijs van de producten en de tijdrovende webshop redenen niet meer of minder vaak te kopen. Daarnaast zijn niet alle respondenten ervan op de hoogte dat Onderneming X ook 's nachts bezorgt als klanten een sleutel afgeven aan de accountmanager, waardoor ze zijn overgestapt op een groothandel waarvan ze weten dat die 's nachts bezorgt.

“And it's really annoying that like after five minutes, when you've put a product in your cart, you've already bought it. You get emails saying you bought this, but it takes me a bloody hour on the webshop to buy everything I want.”
(Bijlage XV, tabel XV.15, r.14)

De respondenten zijn bereid om (weer) bij Onderneming X te kopen als de accountmanager een sleutel van hun zaak heeft, als Onderneming X zich flexibeler opstelt en meer krediet verschaft en als het bedrijf een breder assortiment aanbiedt. Ook een reminder van de accountmanager kan bijdragen aan het opnieuw kopen via de webshop van Onderneming X. Andere respondenten gaven aan (weer) te kopen als de webshop-app verbeterd wordt, als de webshop over meer zoekopties beschikt en als de bestelling van een klant niet automatisch wordt geplaatst terwijl de klant nog bezig is met zijn webshopbezoek. Daarnaast gaven respondenten aan geïnformeerd te willen worden over de minimale bestelafname en over de bezorgservice. Ook willen zij dat er vaker bij hen bezorgd wordt, willen zij dat transportkosten vooraf bekendgemaakt worden of een manier waarop de webshop transportkosten kan berekenen. Verder zijn er ook respondenten die aangeven (vaker) te kopen wanneer de prijzen beter zijn, wanneer er minder btw bovenop de bestelling komt en wanneer

Onderneming X meer aanbiedingen doet. De ex-klanten gaven aan dat zij vinden dat de webshop vergelijkbaar is met de daadwerkelijke producten, al werd er ook opgemerkt dat de producten op de webshop groter lijken dan ze in werkelijkheid zijn (Bijlage XV, tabel XV.12 - XV.16).

6.3.6 Contact en betrouwbaarheid is belangrijk, fysieke aspecten zijn relatief onbelangrijk

Het blijkt dat de respondenten vermogen om te reageren een belangrijk aspect vinden van een goede accountmanager. Zo gaven zij aan dat accountmanagers makkelijk bereikbaar moeten zijn en makkelijk in de omgang moeten zijn, snel moeten kunnen reageren, problemen moeten kunnen oplossen en tijd voor klanten moeten nemen. Ook willen ze duidelijke communicatie wanneer bestellingen niet op de afgesproken tijd geleverd kunnen worden. Verder is het bieden van zekerheid een gewenste eigenschap van accountmanagers, volgens de respondenten. Zo moeten ze professioneel, betrouwbaar, vriendelijk en beleefd zijn, klanten kunnen helpen aan producten die moeilijk verkrijgbaar zijn en vragen goed kunnen beantwoorden. Ook gaven respondenten aan het inlevingsvermogen van accountmanagers belangrijk te vinden, dus dat ze inzicht hebben in klantbehoeften en persoonlijk contact met hen onderhouden. Opmerkelijk is dat respondenten die de gesloten card sort invulden, aangaven dat zij het geven van een veilig gevoel als een relatief onbelangrijke eigenschap beschouwen. Verder werd duidelijk dat, wat betreft de vijf dimensies van servicekwaliteit, respondenten het vooral belangrijk vinden dat een bedrijf en zijn medewerkers betrouwbaarheid uitstralen. De tastbaarheden van een bedrijf, dus de fysieke aspecten, vinden zij relatief onbelangrijk (Bijlage XV, tabel XV.17a - XV.18).

“If it's something quite emotional like a funeral or wedding work, we need to deliver. And reliability is crucial to be able to deliver that to our customers. Obviously quality and the other things come in, but first and foremost, we need to know: can we get that product when we need it? So, reliability is really important.”

(Bijlage XV, tabel XV.18, r.5)

6.3.7 Verdeeldheid over gewenste frequentie en manier van contact; niet iedereen ontvangt standaard een nieuwsbrief via de mail

De respondenten zijn verdeeld over de frequentie waarin zij contact willen hebben met de accountmanagers van Onderneming X. Zo gaven sommigen aan alleen bij problemen of vragen contact te willen, anderen slechts af en toe of maandelijks. Weer anderen lieten weten het geen probleem te vinden wekelijks, tweemaal per week of nog vaker contact te hebben. Ook de manier waarop zij contact willen, verschilt. Zo geven sommigen de voorkeur aan telefonisch contact, anderen aan contact via sms of WhatsApp. Verder werd e-mail genoemd als gewenst communicatiemiddel. Qua informatie van een accountmanager willen de respondenten vooral op de hoogte worden gehouden over de aanbiedingen die Onderneming X heeft. Ook informatie over bezorgdagen en -tijden is gewenst, evenals een bevestiging van de bestelling of een bevestiging als de bestelling verzonden is en wanneer deze aankomt. Verder willen respondenten door hun accountmanager geïnformeerd worden over nieuwe producten, seizoensproducten en algemeen nieuws. Daarnaast willen ze op de hoogte worden gebracht als bestellingen vertraagd zijn, willen zij de prijzen van producten weten en ontvangen zij graag de factuur via de mail, zodat zij hun klanten kunnen informeren over wanneer het gewenste product weer binnenkomt. Verder is informatie over krediet, sluitingsdata en een regelmatige check-in gewenst volgens de respondenten. Respondenten vertelden ook welke informatie zij vinden dat een goede webshop moet bieden. Zo moet de webshop informeren over waar en wanneer Onderneming X bezorgt en hoe hoog de bezorgkosten zijn. Ook koopvoorwaarden, de minimale bestelgrootte en wanneer de voorraad wordt aangevuld of compleet is, willen respondenten kunnen zien op de webshop. Verder vinden ze het handig als er veelgestelde vragen worden getoond, voorzien van bijbehorende antwoorden. Sommige respondenten zien graag dat de webshop meer selectieopties biedt, terwijl anderen live foto's van producten, voorzien van de prijs en de verpakking essentieel vinden aan een goede webshop. Ten slotte zijn er respondenten die gedetailleerde productinformatie nuttig vinden of die graag een speciale pagina zien voor alle aanbiedingen, waarop zij meer aanbiedingen willen zien. Die aanbiedingen moeten volgens hen ook zichtbaar(der) worden op de mobiele app. Momenteel ontvangen enkele respondenten een e-nieuwsbrief van hun accountmanager, maar die blijkt niet standaard naar alle webshopbezoekers gestuurd te worden. Veel respondenten gaven aan wel interesse te hebben in een online nieuwsbrief, waarin ze geïnformeerd worden over updates en seizoensproducten bijvoorbeeld. Anderen gaven aan hier geen behoefte aan te hebben, omdat het niet essentieel is of omdat ze aanbiedingen op de webshop zelf kunnen zien. Ook was het volgens respondenten beter om niet te veel te mailen, maar

alleen die aanbiedingen te sturen die voor een bepaalde klant interessant zijn (Bijlage XV, tabel XV.19 - XV.23).

6.3.8 Accountmanagers hoeven niet altijd paraat te staan, maar problemen moeten snel opgelost worden

Respondenten zijn ook verdeeld over wat de juiste afhandeling van vragen en klachten is. Zij gaven aan een snelle reactie van en oplossing door de accountmanager te willen. Hierbij spreken zij bij voorkeur hun eigen accountmanager, omdat die bekend is met de klant en zijn type onderneming. Anderen gaven aan dat ze niet verwachten dat accountmanagers 24 uur per dag beschikbaar zijn, maar wel tijdens werktijden of ook in de vroege avonduren. De gewenste manier waarop een accountmanager bij problemen contact moet opnemen met respondenten, is voornamelijk telefonisch, maar contact via de mail, sms of WhatsApp is hierbij ook gewenst. Een aantal respondenten gaf aan behalve voor klachten en vragen niet zo nodig contact te hoeven met de accountmanager. Anderen lieten weten graag geassisteerd te worden bij aanbiedingen, bij kortingen of compensaties wegens problemen, bij verkoopstrategieën, wanneer ze ergens hulp bij nodig hebben en bij het regelen van moeilijk verkrijgbare producten. Respondenten zien graag dat eventuele problemen of retourneringen snel afgehandeld worden. Dat wil zeggen, dat accountmanagers snel reageren en hulp bieden, dat producten snel vervangen of geruild worden en dat klanten hun geld terugkrijgen of krediet krijgen. Anderen willen korting op hun bestelling als deze niet goed is gegaan of willen dat een afgekeurde levering weer wordt ingenomen door Onderneming X. Respondenten willen ook hierbij persoonlijk contact en dat willen ze zowel via de mail als telefonisch. Daarbij wordt een verontschuldiging op prijs gesteld, maar vinden zij een compensatie niet nodig (Bijlage XV, tabel XV.24 - XV.26).

6.3.9 Samenvatting: verwachte en ervaren servicekwaliteit rondom de webshop

De prospects en ex-klanten van Onderneming X hebben of hadden over het algemeen hoge verwachtingen bij Onderneming X, bij de webshop en bij het kopen via de webshop. Zij zijn veelal tevreden over het eerste contact dat zij hadden met hun accountmanager, wanneer zij daar al contact mee hebben gehad. Er zijn respondenten die vinden dat hun ervaringen met de webshop hun verwachtingen van de webshop niet helemaal waarmaken. Zij vinden dat de mobiele app niet goed functioneert of zij zijn niet tevreden over het feit dat de webshop geen informatie toont over de minimale bestelafname en waar en wanneer Onderneming X bezorgt. Verder hebben prospects hoge verwachtingen bij het kopen via de webshop. De ex-klanten die daadwerkelijk via de webshop besteld hebben, hebben goede en slechte ervaringen met het koopproces. De ex-klanten die slechte ervaringen hadden door de onverwachte transportkosten, zijn hierover niet tevreden. Deze feiten en de extra bevestiging van respondenten door middel van een voorgelegde stelling, **bevestigen dat (potentiële) klanten niet tevreden zijn wanneer het verwachte niveau van servicekwaliteit hoger is dan het ervaren niveau van servicekwaliteit (hypothese 1)**. De respondenten waarvan hun hoge verwachtingen van de webshop en van het kopen via de webshop wel zijn waargemaakt, gaven aan dat zij hierover tevreden tot zeer tevreden zijn, wat **bevestigt dat (potentiële) klanten tevreden zijn over de servicekwaliteit wanneer zij een hoog niveau van servicekwaliteit verwachten en zij ook daadwerkelijk dit hoge niveau van servicekwaliteit ervaren (hypothese 2)**. Respondenten benadrukten dit door toe te voegen dat zij loyaal blijven aan een organisatie die hun hoge verwachtingen waarmaakt en anderen over die organisatie vertellen. Dit leidt tot positieve mond-tot-mondreclame, wat gratis pr is voor Onderneming X. Inzicht in de verwachtingen die klanten hebben van servicekwaliteit en het waarmaken van die verwachtingen is dan ook essentieel. Het contact dat de respondenten hebben of hadden met de accountmanagers van Onderneming X, draagt bij aan de servicekwaliteit van het bedrijf. De respondenten zijn het er unaniem over eens dat wanneer een accountmanager hen informeert volgens hun behoeften, dit bijdraagt aan goede servicekwaliteit. Ook gaven tevreden respondenten aan dat hun accountmanager hen geen valse beloften heeft gedaan wat betreft de webshop en vonden ontevreden respondenten dat hun accountmanager hen niet goed had geïnformeerd. Deze antwoorden **bevestigen dat wanneer een organisatie juist en passend communiceert met (potentiële) klanten, dit een positief effect heeft op de waargenomen servicekwaliteit door die klanten (hypothese 3)** (Paragraaf 6.3; Bijlage XV, tabel XV.27 - XV.29).

7. Conclusies

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de conclusies die de onderzoekster trekt op basis van de resultaten van hoofdstuk zes. De conclusies staan beschreven op volgorde van de vijf gaps van het SERVQUAL-model (paragraaf 4.3.2, figuur 4.1), beginnend met een conclusie op basis van de deskresearch voor de situatieschets.

7.1 Conclusies gebaseerd op deskresearch

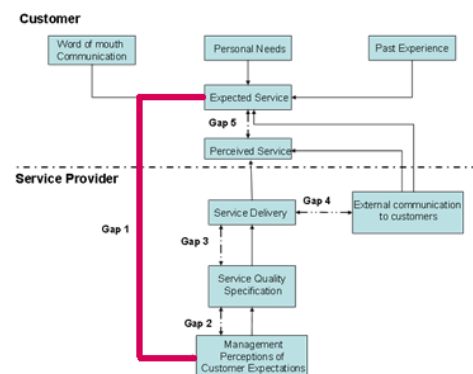
- Concurrentie biedt meer service voorafgaand aan daadwerkelijk webshopbezoek dan Onderneming X

Volgens Grönroos begint het aanbieden van service aan klanten al voorafgaand aan een aankoop en gaat dit door tot tijdens en na de aankoop (paragraaf 4.2). Onderneming X biedt niet zoveel service voorafgaand aan het bezoeken van de webshop als zijn concurrenten Onderneming A en onderneming B. Zoals de concurrentieanalyse in de situatieschets (paragraaf 2.2.4; bijlage III) toont, beschikken deze concurrenten over een openbare demo, informeren zij over algemene (koop)voorwaarden en tonen zij veelgestelde vragen en een uitgebreide openbare handleiding van de webshop. Hierdoor hoeven klanten niet per se contact op te nemen met hun accountmanager en krijgen potentiële nieuwe klanten een beeld van de werking van de webshop. Onderneming X biedt deze informatie niet of nauwelijks via de website aan, wat duidt op een laag niveau van servicekwaliteit voorafgaand aan een aankoop. Er is hier een gebrek aan tastbaarheden, wat effect heeft op de betrouwbaarheid en zekerheid die Onderneming X via de website uitstraalt.

7.2 Conclusies gebaseerd op gap 1

- Directie heeft geen goed inzicht in de klantbehoeften

De directie van Onderneming X heeft geen goed inzicht in de klantbehoeften en -verwachtingen. Zij onderhoudt zelf contact met grote klanten waardoor er wel enige mate van inzicht is. Echter, het bedrijf voert geen marketingonderzoek uit binnen de Britse markt, waarmee het kan achterhalen in hoeverre klanten tevreden zijn over de huidige servicekwaliteit en wat er volgens hen anders of beter kan. Het feit dat de directie veel waarde hecht aan een snelle webshop, dus aan tastbaarheden, terwijl de externe doelgroepen aangaven vooral betrouwbaarheid belangrijk te vinden en relatief weinig waarde te hechten aan tastbaarheden, bevestigt het gebrek aan inzicht. Er is dus sprake van een gebrek aan tastbaarheden in de vorm van marketingonderzoek, waardoor er een gebrek is aan inlevingsvermogen in de behoeften van klanten.



Figuur 7.1: Gap 1 (Parasuraman et al., 1985).

- Geen opwaartse communicatie tussen directie en Engelse accountmanager

Binnen het bedrijf zijn er weinig managementlagen, wat bijdraagt aan het verkleinen van de eerste gap. Daarbij is er tussen de directie en de Nederlandse accountmanagers wekelijks opwaartse communicatie tijdens de business-unit-overleggen, wat positieve invloed heeft op het inzicht van de directie in klantbehoeften doordat de accountmanagers de directie hierover kunnen informeren. Echter, er is nauwelijks sprake van opwaartse communicatie tussen de Engelse accountmanager en de directie van Onderneming X. Dit heeft als gevolg dat de directie niet van alle accountmanagers inzicht heeft in de servicekwaliteit die klanten verwachten, wat gap 1 vergroot.

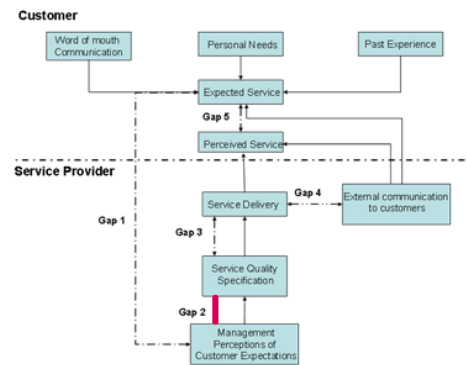
7.3 Conclusies gebaseerd op gap 2

- Beleid en regels ontbreken

De directie heeft een duidelijke visie, missie en organisatiedoelstelling voor Onderneming X, al zijn deze niet schriftelijk vastgelegd. Het ontbreekt ook aan marketing- en communicatiedoelstellingen. Verder is er geen beleid voor servicekwaliteit en zijn er geen regels of richtlijnen voor servicekwaliteit en klantcontact geregistreerd. Dit gebrek aan tastbaarheden heeft, in combinatie met het gebrek aan opwaartse communicatie tussen de directie en de Engelse accountmanager, als gevolg dat de Engelse accountmanager niet weet waar Onderneming X voor staat, wat de doelstellingen van het bedrijf zijn en wat zijn taken daarbinnen zijn. Hij voelt zich dus niet betrokken met Onderneming X, waar hij ontevreden over is. Dit kan ertoe leiden dat de Engelse accountmanager gedemotiveerd raakt, wat zijn arbeidsprestaties negatief zal beïnvloeden en daardoor logischerwijs ook negatieve gevolgen heeft voor Onderneming X (Herzberg, Mausner & Bloch-Snyderman, 1959).

- **Weinig takenstandaardisatie**

Omdat de visie en doelstellingen van de directie niet in regels en een beleid zijn vertaald, ontbreekt het op sommige vlakken aan takenstandaardisatie bij de accountmanagers. Er is namelijk geen eenduidige procedure voor hoe de accountmanagers om moeten gaan met websitebezoekers die een inlogcode aanvragen en voor hoe zij hun administratie met betrekking tot prospects en klanten bij moeten houden. Takenstandaardisatie is een effectief middel om werkmethoden te verbeteren (Zeithaml et al., 1988) en dat is in het geval van Onderneming X ook nodig. Momenteel doen niet alle accountmanagers aan nacontrole wanneer iemand een inlogcode heeft ontvangen, maar de webshop nog niet heeft bezocht. Ook gaven prospects aan nog nooit met een accountmanager van Onderneming X te hebben gesproken en ex-klanten verklaarden dat zij een reminder van hun accountmanager op prijs zouden stellen. Dit terwijl de directeur aangaf veel waarde te hechten aan aftersales. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid van de accountmanagers. Onderneming X kan hierdoor potentiële nieuwe klanten al verliezen nog voordat ze überhaupt ooit hebben gekocht en kan ex-klanten definitief kwijtraken.

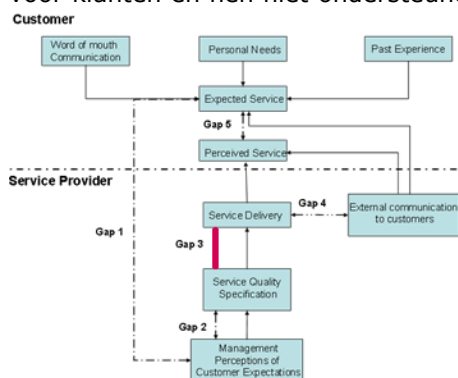


Figuur 7.2: Gap 2 (Parasuraman et al., 1985).

7.4 Conclusies gebaseerd op gap 3

- **Juiste middelen en duidelijkheid over taken ontbreken bij de Engelse accountmanager**

Hoewel de Nederlandse accountmanagers aangaven de juiste middelen te hebben om hun werk goed te kunnen doen, gaf de Engelse accountmanager aan dat dit voor hem niet geldt en dat dit hem belemmert in het goed uitvoeren van zijn werk. Hij kan namelijk geen speciale aanbiedingen maken voor klanten en hen niet ondersteunen bij verkoopstrategieën, wat een belangrijke kans is voor de Salesafdeling. Prospects en ex-klanten gaven namelijk aan hier graag bij geassisteerd te worden. Dit gebrek aan tastbaarheden heeft gevolgen voor de Engelse accountmanager wat betreft de zekerheid, het inlevingsvermogen en het vermogen om te reageren. Zoals in paragraaf 7.3 is aangegeven, heeft de Engelse accountmanager als gevolg van zijn gebrek aan kennis over de doelen van Onderneming X, ook geen duidelijkheid over zijn taken. Beide feiten vergroten gap 3.



Figuur 7.3: Gap 3 (Parasuraman et al., 1985).

Engelse accountmanager is geen volwaardig lid van het team, wat ervoor zorgt dat er niet goed kan worden samengewerkt aan de doelen van Onderneming X. Het is belangrijk dat medewerkers binnen een afdeling en binnen de organisatie als een team functioneren en samen doelen behalen, waarbij ze samen beslissingen nemen en delen in elkaars successen, in plaats van elkaar te beconcurreren (Zeithaml et al., 1988).

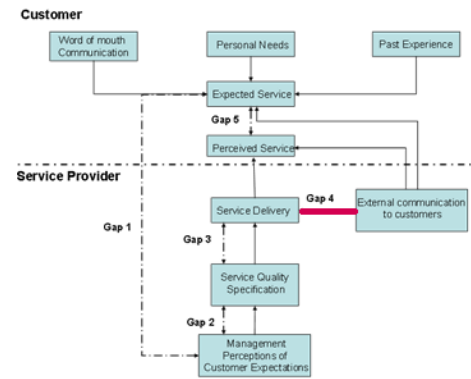
- **Accountmanagers worden niet geëvalueerd op hun gedrag**

Momenteel ontbreekt het bij Onderneming X aan evaluatie van het gedrag van de accountmanagers naar hun klanten toe. Zoals de directeur aangaf, is de hoeveelheid klachten dat het bedrijf ontvangt het enige dat wordt gecontroleerd en bijgehouden. Dit gebrek aan controle over de servicekwaliteit die accountmanagers uitdragen, vergroot gap 3. Onderneming X heeft nu namelijk geen inzicht in hoe hun accountmanagers, dus hun 'visitekaartjes', zich gedragen tegenover klanten of hoe zij worden gezien door klanten. Als een accountmanager een negatief imago heeft, heeft dit ook negatieve gevolgen voor Onderneming X. Het feit dat de accountmanagers veel zelfcontrole hebben en dus veel flexibiliteit, draagt op zijn beurt bij aan het verkleinen van gap 3. Omdat de accountmanagers zelf controle hebben over bepaalde situaties, verhoogt dit hun prestaties (Zeithaml et al., 1988). Onderneming X doet er daarom goed aan accountmanagers te evalueren op hun kwaliteiten zonder de controle over hen over te willen nemen.

7.5 Conclusies gebaseerd op gap 4

- **Voldoende horizontale communicatie ontbreekt**

Elke week hebben de Nederlandse accountmanagers een business-unit-overleg met elkaar en met de directie, wat goed is voor de horizontale communicatie, dus de communicatie binnen de afdeling. Echter, zoals dit hoofdstuk al verschillende malen vermeldde, maakt de Engelse accountmanager geen deel uit van deze overleggen. En daar waar de Nederlandse accountmanagers aangaven dat zij hun werkzaamheden vaak genoeg onderling en met andere afdelingen bespreken, liet de Engelse accountmanager weten dat hij vindt dat hij zijn collega's binnen de afdeling niet vaak genoeg spreekt. Collega's van andere afdelingen spreekt hij niet. Dit gebrek aan horizontale communicatie heeft een negatief effect op gap 4, die daardoor groter wordt.



Figuur 7.4: Gap 4 (Parasuraman et al., 1985).

- **Accountmanagers doen (potentiële) klanten soms onjuiste beloften**

Om klanten binnen te halen, doen de accountmanagers prospects beloften over kopen bij Onderneming X. Accountmanagers blijken de externe doelgroepen zowel te veel als te weinig te beloven. Zo gaven de externe doelgroepen aan te positief geïnformeerd te zijn over de webshop via de mobiele app. Ook gaven zij aan nooit te zijn geïnformeerd over transportkosten en btw, waardoor het leek alsof daar geen sprake van was. Aan de andere kant laten accountmanagers ook kansen liggen door ondernemers te weinig te beloven en hen niet te informeren over de verschillende mogelijkheden die er zijn wat betreft bijvoorbeeld bezorglocaties en -tijden. Dit vergroot gap 4, wat weer invloed heeft op zowel de verwachte als de waargenomen servicekwaliteit.

7.6 Eindconclusie - antwoord op de probleemstelling

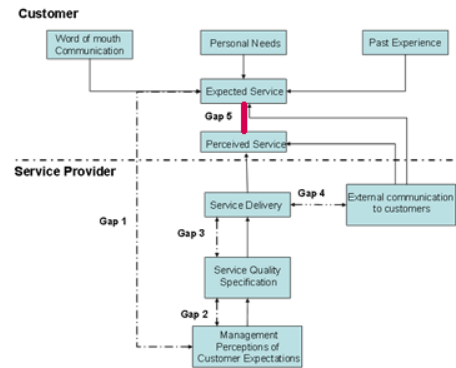
De vijfde gap is het eindresultaat van de vier eerdergenoemde gaps. De grootte van deze gap toont aan in hoeverre de verwachte servicekwaliteit overeenkomt met de ervaren servicekwaliteit en in hoeverre (potentiële) klanten daar tevreden over zijn. Het is daarmee ook de eindconclusie van dit onderzoek, die de probleemstelling beantwoordt. Deze luidde als volgt: *Hoe tevreden zijn Britse prospects en ex-klanten van Onderneming X over het dienstverleningsproces rondom de webshop van het bedrijf en welke factoren beïnvloeden die tevredenheid?*

De prospects en ex-klanten van Onderneming X hadden en hebben veel verwachtingen van de servicekwaliteit van het dienstverleningsproces rondom de webshop van Onderneming X. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op mond-tot-mondreclame, op eerdere ervaringen met andere groothandels of op communicatie met accountmanagers van Onderneming X. Over het algemeen komt het waargenomen servicekwaliteitsniveau overeen met het verwachte servicekwaliteitsniveau, wat tevreden tot zeer tevreden (potentiële) klanten tot gevolg heeft. Echter, er zijn ook prospects en ex-klanten die vinden dat het waargenomen niveau van servicekwaliteit lager is dan het niveau dat zij vooraf verwachtten. Zij zijn daardoor niet tevreden over bepaalde aspecten van het dienstverleningsproces rondom de webshop van Onderneming X. Onderneming X kan verschillende maatregelen treffen waardoor deze ondernemers waarschijnlijk voor het eerst, opnieuw of vaker gaan kopen via de webshop. Zij zijn dus niet zo ontevreden dat Onderneming X ze definitief verloren heeft als klant.

Er zijn verschillende indirecte en directe factoren die de tevredenheid van prospects en ex-klanten beïnvloeden. Indirecte factoren die momenteel negatieve invloed hebben, zijn het gebrek aan goed inzicht in klantbehoeften; het gebrek aan opwaartse communicatie tussen de directie en de Engelse accountmanager; het feit dat de visie, missie en doelstellingen niet vastgelegd zijn en dat een beleid of richtlijnen voor servicekwaliteit missen, waardoor de Engelse accountmanager zich niet betrokken voelt bij Onderneming X en het feit dat weinig taken gestandaardiseerd zijn. Ook het gebrek aan de juiste middelen en duidelijkheid over taken bij de Engelse accountmanager beïnvloeden de tevredenheid indirect op een negatieve manier, evenals het feit dat het schort aan teamwork en voldoende horizontale communicatie binnen en tussen de afdelingen van Onderneming X. Tot slot mist goede evaluatie van de accountmanagers op hun gedrag tegenover klanten. Positieve indirecte factoren zijn de regelmatige opwaartse communicatie tussen de Nederlandse accountmanagers en de directie; de betrokkenheid van de Nederlandse accountmanagers met Onderneming X; de middelen die zij tot hun beschikking hebben en de kennis en vaardigheden waarover alle accountmanagers beschikken. Ook het feit dat de accountmanagers verantwoordelijkheidsbesef

hebben en daarnaast veel zelfcontrole en dus flexibiliteit hebben, heeft indirect positieve invloed op klanttevredenheid.

Er zijn ook factoren die direct negatief of positief effect hebben op de tevredenheid van de externe doelgroepen. Zo ontbreekt het momenteel aan voldoende relevante informatie voor geïnteresseerden voorafgaand aan een webshopbezoek of aankoop; werkt de mobiele app niet volgens wens; is er soms gebrekkige communicatie; doen accountmanagers soms onjuiste beloften en kan het voorkomen dat er helemaal geen sprake is van communicatie tussen accountmanagers en potentiële klanten. Ook het feit dat de accountmanagers niet standaard aan aftersales doen of mensen nabellen, is van directe negatieve invloed op klanttevredenheid. Een belangrijke factor die momenteel tevredenheid juist positief beïnvloedt, is het contact dat accountmanagers met prospects en ex-klanten hebben. Dat wil zeggen, hoe accountmanagers hen helpen en hen informeren over Onderneming X, over het gebruik van de webshop, over aanbiedingen en over de verschillende mogelijkheden die er zijn. Daarnaast zijn de aftersales die sommige accountmanagers klanten bieden, een positieve factor. Het overzicht, de snelheid en de gebruiksvriendelijkheid van de webshop beïnvloeden klanttevredenheid momenteel ook in positieve zin.



Figuur 7.5: Gap 5 (Parasuraman et al., 1985).

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bespreekt de aanbevelingen van de onderzoekster op basis van de verkregen resultaten en de conclusies. Door deze aanbevelingen uit te voeren, kan Onderneming X de verwachtingen van servicekwaliteit van (potentiële) klanten managen en waarmaken, zodat de servicekwaliteit die zij waarnemen, overeenkomt met hun verwachtingen en zij tevreden zullen zijn over de servicekwaliteit die Onderneming X biedt. Dit hoofdstuk is opgedeeld in aanbevelingen voor interne communicatie en aanbevelingen voor externe communicatie.

Vertrouwelijk.

9. Implementatieplan

Dit hoofdstuk toont het implementatieplan dat naar aanleiding van de aanbevelingen van hoofdstuk 8 is opgesteld. De planning en geschatte kosten per aanbeveling zijn te vinden in bijlage XVI.

Vertrouwelijk.

10. Discussie

In dit hoofdstuk geeft de onderzoekster vanuit een kritische blik aan wat zij sterke punten vindt aan het onderzoek en welke punten zij als zwak beschouwt. Bij een volgend onderzoek zou zij op basis van deze kritische punten andere beslissingen kunnen maken die tot betere resultaten kunnen leiden.

10.1 Sterke punten van het onderzoek

De onderzoekster is geen onderdeel van Onderneming X

De onderzoekster is tijdelijk aangenomen bij Onderneming X om dit onderzoek uit te voeren. Zij werkt niet mee en maakt geen deel uit van het bedrijf. Dit zorgt ervoor dat zij zaken vanaf een objectief en onafhankelijk oogpunt bekijkt. Deze objectiviteit zorgde ervoor dat de externe doelgroepen haar eerlijke antwoorden gaven, zonder zich hier bezwaard over te voelen en sociaal wenselijke antwoorden te geven. De afstand tussen het bedrijf en de onderzoekster geeft dat zij zich niet laat beïnvloeden door de resultaten van het onderzoek en eerlijk advies geeft aan de opdrachtgever.

Resultaten bieden inzicht in de servicekwaliteit van Onderneming X

Onderneming X is een bedrijf dat in relatief korte tijd een enorme groei heeft doorgemaakt. In deze groeifases zijn een aantal stappen overgeslagen die wel nodig zijn om op een gezonde manier te groeien en om de groei constant te houden. Het advies dat uit dit onderzoek voortkomt, levert een bijdrage aan het invullen van die doorlopen fases en dus in het dichten van eventuele hiaten. Daarbij biedt dit onderzoek inzicht in de servicekwaliteit van Onderneming X, een aspect waar voorafgaand aan dit onderzoek door het bedrijf niet veel aandacht aan is geschonken.

10.2 Zwakke punten van het onderzoek

Meer doorvragen voorafgaand aan uitvoering

De onderzoekster koos voor een onderzoek naar servicekwaliteit onder de prospects en ex-klanten omdat de accountmanagers aangaven dat er relatief veel bedrijven met een inlogcode nooit in hadden gelogd op de webshop. Op het totale aantal nooit ingelogde bedrijven na (288 bedrijven), hadden zij hier echter geen harde cijfers voor. Echter, toen de onderzoekster vorderingen had gemaakt in het onderzoek, bleek dat er in 2015 slechts elf bedrijven met een inlogcode nooit hadden ingelogd en dus tot de doelgroep behoorden. Dit bleek later geen groot probleem, want de gesprekken met deze subdoelgroep hebben wel tot nieuwe inzichten geleid. Dat inzicht droeg bij aan het geven van advies om in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen dat mensen met een inlogcode afhaken nog voordat zij de webshop ooit hebben bezocht. De onderzoekster zal bij een volgend onderzoek niet klakkeloos aannemen wat iemand over een onderwerp zegt, maar beter doorvragen en om bewijs vragen.

De resultaten van het onderzoek zijn niet statistisch representatief

Dit onderzoek is door middel van kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder veertien potentiële en ex-klanten van Onderneming X, wat in dit geval de meest geschikte methode was. Echter, omdat het onderzoek niet via kwantitatief onderzoek is uitgevoerd, zijn de uitkomsten van dit onderzoek niet statistisch representatief. De resultaten van het onderzoek zijn dus niet met zekerheid van kracht voor de gehele doelgroep binnen de Britse markt.

Eerste contact tussen prospect en Onderneming X is weerbarstig

Nadat de onderzoekster de interviews met de externe doelgroepen had afgenomen, constateerde zij dat het vaak voorkomt dat de accountmanagers proactief prospects benaderen, in plaats van dat prospects zelf de website bezoeken en via die weg een inlogcode aanvragen voor de webshop. Bij de enquête onder de accountmanagers ging de onderzoekster er echter van uit dat prospects zelf de website bezoeken en zo contact leggen met Onderneming X. Bij een volgend onderzoek zou de onderzoekster daarom ook een aantal stellingen voorleggen aan de accountmanagers die betrekking hebben op het proactief benaderen van prospects.

Uitvoering van het implementatieplan is niet direct uitvoerbaar in andere landen

Dit onderzoek is specifiek gericht op de servicekwaliteit van Onderneming X op de markt binnen het Verenigd Koninkrijk, dus vanuit de accountmanagers binnen de Engelse Salesafdeling naar de Britse doelgroep toe. Aangezien Onderneming X ook actief is in andere Europese landen, zou het voor de hand liggen om de adviezen ook uit te voeren in die andere landen. Echter, dankzij cultuurverschillen tussen landen en dankzij een eigen aanpak van elke Salesafdeling per land, kan het advies niet klakkeloos worden overgenomen zonder te onderzoeken in hoeverre de adviezen toepasselijk zijn voor die doelgroepen.

Literatuurlijst

- Anderson, E. (2014). *Why are Britain's florists disappearing?* Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11285713/Why-are-Britains-florists-disappearing.html>.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Velden, T. van der, Peters, V. & Goede, M. de (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (3^e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baharun, R. (2012). *A review of service quality models*. Geraadpleegd op 21 mei 2015 via http://www.academia.edu/1827540/A_REVIEW_OF_SERVICE_QUALITY_MODELS.
- Beelen, J. (2013). *Wat kost een tekstschrijver?* Geraadpleegd op 9 augustus 2015 via <http://www.goedmettekst.nl/wat-kost-een-tekstschrijver/>.
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. (1985). Quality Counts in Services, Too. *Business Horizons*, 28(3), p. 44-52.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), p. 69-82.
- Bloemer, J.M.M. (1993). *Loyaliteit en Tevredenheid; een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*. Proefschrift Rijksuniversiteit Limburg. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Bloemer, J.M.M., Ruyter, K. de & Venetis, K. (1994). 14. Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening. Kop, munt of een dubbeltje op zijn kant? *Jaarboek MOA*, 1994.
- Boer, P. de, Brouwers, M.P. & Koetzier, W. (2011). *Basisboek Bedrijfseconomie* (9^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bolton, R.N. & Drew, J.H. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), p. 1-9.
- Brady, M.K. & Cronin, J.J., Jr. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65(3), p. 34-49.
- Brown, T.J., Churchill, G.A. & Peter, J.P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), p. 127-139.
- Bruins, G. (2010). De toepasbaarheid van online kwalitatieve technieken. *KWALON*, 15(2), p. 53-59.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), p. 8-32.
- Carman, J.M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: an Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), p. 33-55.
- ComScore (2012). *Europe – Share of browser based page views*. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://www.smartinsights.com/wp-content/uploads/2013/02/European-Digital-Media-Use-Europe.png>.
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), p. 55-68.
- Dyke, T.P., Prybutok, V.R. & Kappelman, L.A. (1999). Cautions on the Use of the SERVQUAL Measure to Assess the Quality of Information Systems Services. *Decision Sciences*, 30(3), p. 877-891.
- Edwards, C.D. (1968). The meaning of quality. *Quality Progress*. October, p. 76-90.

- Eurostat (2015). *Population (demography, migration and projections)*. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data/main-tables>.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total quality control* (3^e druk). New York: McGraw-Hill.
- Finn, D.W. & Lamb, C.W., Jr. (1991). An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retail Setting. *Advances in Consumer Research*, 18, eds. Rebecca H. Holman and Michael R. Solomon, Provo, UT: Association for Consumer Research, p. 483-490.
- Flowervision (2014). *Flowervision*. Geraadpleegd op 24 juni 2015 via <http://www.flowervisionweb.com/>.
- FreeIndex (2015). *Search Results for Florists*. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via http://www.freeindex.co.uk/searchresults.htm?k=florists&l=united_kingdom.
- Gardencentreguide.co.uk (2015). *Search by county*. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://www.gardencentreguide.co.uk/>.
- Gergen, K.J., Gergen, M.M. & Barton, W.H. (1973). Deviance in the dark. *Psychology Today*, 7, p. 129-130.
- Grit, R. & Gerritsma, M. (2009). *Zo maak je een beleidsplan* (1^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), p. 36-44.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2), p. 4-20.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing* (3^e druk). Chichester: John Wiley.
- HBAG Bloemen en Planten (2014). *Statistiekboekje maart 2014*. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://www.hbagbloemen.nl/paginas/stats/maandcijfers>.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch-Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hilverda De Boer (2015). *Home*. Geraadpleegd op 24 juni 2015 via <http://www.hilverdadeboer.nl/English/page/pages/Contact-us/e/pm/2/>.
- Iacobucci, D., Grayson, K.A. & Omstrom, A.L. (1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration. In Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, 3, JAI Press, Greenwich, CT, p. 1-68.
- Internet World Stats (2015). *Internet Usage in the European Union. Internet Users Statistics & Population for the 28 European Union member states*. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm#eu>.
- Kang, G. & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model, *Managing Service Quality*, 14(4), p. 266-277.
- Kettinger, W.J. & Lee, C.C. (1995). Perceived service quality and user satisfaction with the information services function. *Decision Sciences*, 25(5), p. 737-766.
- Korsten, D. (2015). *deBanensite.nl*. geraadpleegd op 14 augustus 2015 via <https://www.debanensite.nl/>.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10^e druk). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- MailChimp (z.d.). *Pricing*. Geraadpleegd op 9 augustus 2015 via <http://mailchimp.com/pricing/entrepreneur/>.

- Mandour, Y. & Bekkers, M. (2010). *Een praktische kijk op Marketing- en strategiemodellen* (2^e druk). Den Haag: Academic Service.
- Mann, C. & Stewart, F. (2000). *Internet communication and qualitative research*. London: Sage.
- Michels, W. (2010). *Communicatie Handboek* (3^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- MindTools (z.d.). *The Action Priority Matrix. Making the Most of Your Opportunities*. Geraadpleegd op 14 augustus via http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_95.htm.
- Office for National Statistics (z.d.) *Release: Population Estimates for UK, England and Wales, Scotland and Northern Ireland, Mid-2013*. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pop-estimate/population-estimates-for-uk--england-and-wales--scotland-and-northern-ireland/2013/index.html>.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), p. 25-48.
- Opdenakker, R. (2010). Interviewen via MSN en e-mail. Voor- en nadelen van twee online onderzoekstechnieken. *KWALON*, 15(2), p. 24-31.
- 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(3), p. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), p. 201-230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL. A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service*, 70(3), p. 213-233.
- Perfectview (2015). *Home*. Geraadpleegd op 7 augustus 2015 via <http://www.perfectviewcrm.nl/>.
- Peters, T. & Austin, N. (1985). *A passion for excellence*. New York: Harper & Row.
- Shetty, Y.K. & Buehler, V.M. (1985). *Productivity and quality through people: practices of well-managed companies*. Westport: Quorum Books.
- Skitter (2013). *Magazine ontwerp & vormgeving*. Geraadpleegd op 14 augustus 2015 via <https://www.skitter.nl/ontwerp/magazine>.
- Taylor, S. & Cronin, J. (1994). An Empirical Assessment of the SERVPERF Scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(4), p. 52-69.
- Texas A&M University (z.d.). *Leonard L. Berry*. Geraadpleegd op 21 mei 2015 via <http://mays.tamu.edu/directory/employees/125/>.
- Textwerk (2014). *Vertaaltarieven, duidelijk en voordelig*. Geraadpleegd op 13 augustus 2015 via <http://www.vertaalbureau-textwerk.nl/vertaaltarieven/>.
- University of Miami (z.d.). *Faculty and Staff: A. Parasuraman*. Geraadpleegd op 21 mei 2015 via <http://www.bus.miami.edu/faculty-and-research/faculty-directory/marketing/parasuraman/>.
- Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma.
- VGB (2015). *Over VGB*. Geraadpleegd op 3 juli 2015 via <https://www.vgb.nl/index.cfm?pid=CU-page-6FF0186F-9377-D9B7-EB88677FFB5E9699>.

- Woodruff, R.B., Cadotte, E.R. & Jenkins, R.L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20(3), p. 296-304.
- Yang, H., Cheng, W., Chan, J., Pan, B. & Chen, C. (2010). Applying an Extended E-S-Qual Scale to Assess the Effects of E-service Quality on Online Loyalty with Customer Satisfaction and Perceived Value as Mediators. *Proceedings of the 9th WSEAS International Conference on Applied Computer and Applied Computational Science*. P. 55-59.
- Zee, F. van der (2004). *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen*. Groningen: BMOOO.
- Zee, F. van der (2006). *Basiskennis voor onderzoek in de sociale wetenschappen*. Groningen: BMOOO.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), p. 35-48.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1990). *Delivering quality service. Balancing Customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Bijlagen

- Bijlage I: Vooronderzoek
- Bijlage II: Dienstverleningsproces rondom de webshop
- Bijlage III: Concurrentieanalyse
- Bijlage IV: Definities 'klanttevredenheid' en 'servicekwaliteit'
- Bijlage V: Uitbreiding SERVQUAL-model
- Bijlage VI: Screener
- Bijlage VII: Analyseoverzicht
- Bijlage VIII: Topic guide directeur
- Bijlage IX: Topic guides externe doelgroepen
- Bijlage X: Enquête accountmanagers
- Bijlage XI: Verbatim interview directeur
- Bijlage XII: Verbatims externe doelgroepen
- Bijlage XIII: Uitwerking enquête accountmanagers
- Bijlage XIV: Mailing Engelse accountmanager
- Bijlage XV: Analyseschema's
- Bijlage XVI: Implementatieplan
- Bijlage XVII: Logboek

Bijlage I: Vooronderzoek

In deze bijlage staat de topic guide van de semigestructureerde interviews die voorafgaand aan het onderzoek telefonisch plaatsvonden om het kernprobleem helder te krijgen. Deze telefoongesprekken vonden eind april tot begin mei plaats. Verder staan in deze bijlage de belangrijkste resultaten van die telefonische interviews.

Vertrouwelijk.

Bijlage II: Dienstverleningsproces rondom de webshop

Vertrouwelijk.

Bijlage III: Concurrentieanalyse

Deze bijlage toont de belangrijkste directe concurrenten van onderneming X.

Tabel III.1: Concurrentieanalyse					
Concurrenten	Producten die het bedrijf aanbiedt	Doelgroepen van het bedrijf	Openbare/gesloten webshop, naam van softwareprogramma van de webshop	Webshop beschikbaar via welke kanalen	Locatie van het bedrijf

Bijlage IV: Definities ‘klanttevredenheid’ en ‘servicekwaliteit’

Deze bijlage toont de verschillende definities van de begrippen ‘(klant)tevredenheid’ en ‘(service)kwaliteit’ zoals deze in paragraaf 4.1 worden behandeld. De begrippen staan in de tabellen op volgorde van jaartal waarin de definitie is omschreven.

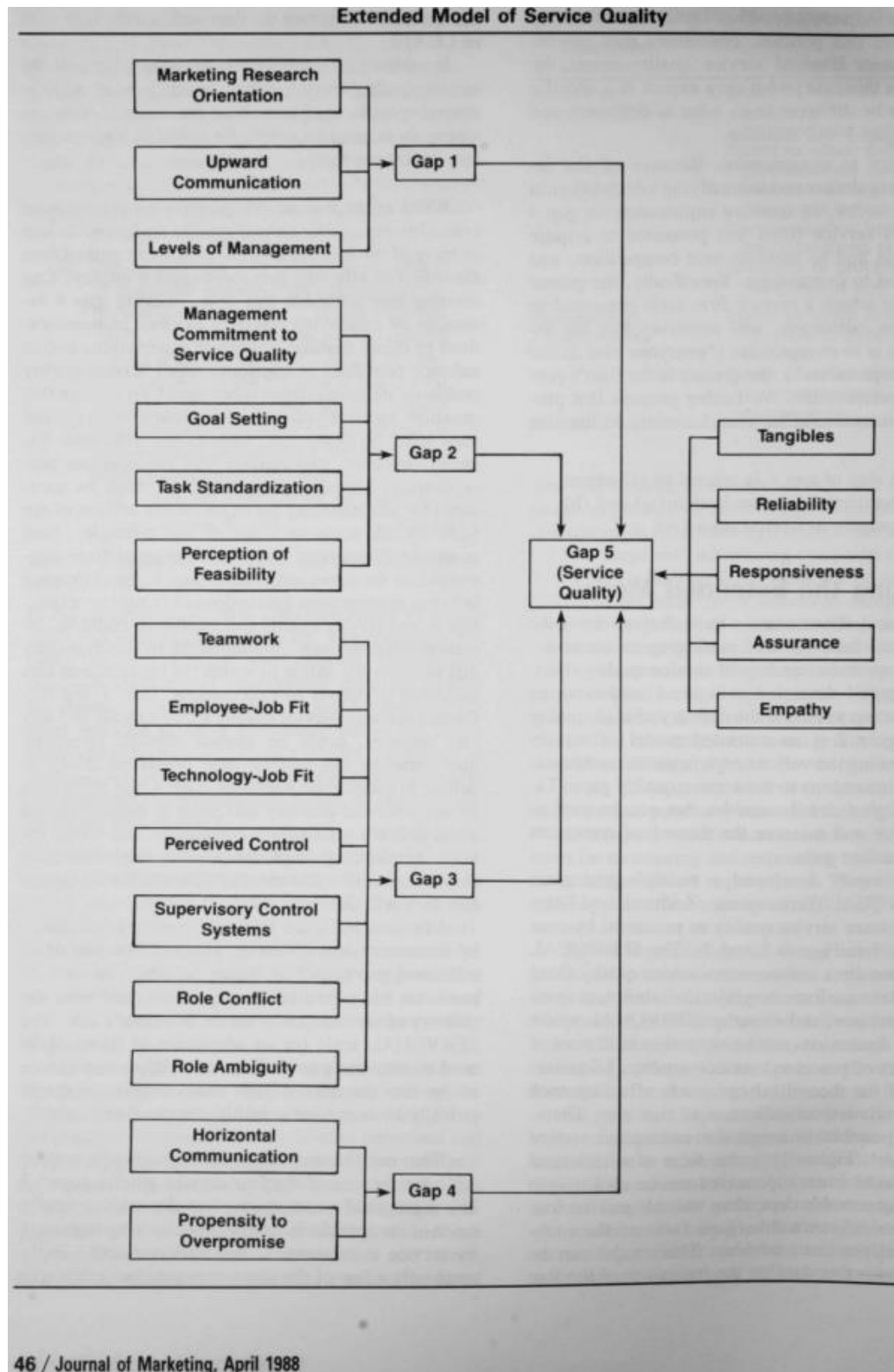
Tabel IV.1: Definities (klant)tevredenheid		
Definities volgens verschillende auteurs	Beloning voor inspanning	Evaluatie van ervaring/prestatie t.o.v. verwachting
"The cognitive state of being adequately or inadequately rewarded in a buying situation for the sacrifices undergone" Uit het artikel van Cardozo (in Bloemer, Ruyter & Venetis, 1994)	X	
"The confirmation or disconfirmation of prior expectations" Uit het artikel van Anderson (in Bloemer, Ruyter & Venetis, 1994)		X
"[A] summary [of] psychological state resulting when the emotion surrounding disconfirmed expectations is coupled with the consumer's prior feelings about the consumption experience" (Oliver, 1981, p. 27)		X
"A post-consumption evaluation that the chosen alternative at least meets or exceeds expectations" Uit het artikel van Engel, Blackwell & Miniard (in Bloemer, Ruyter & Venetis, 1994)		X
"[als] de uitkomst van een subjectieve evaluatie of het gekozen alternatief overeenkomt met de verwachtingen van een subject over dat alternatief of deze overtreft" (Bloemer, 1993 p. 71)		X
"Satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectations" (Kotler, 2000, p. 36)		X

Tabel IV.2: Definities (service)kwaliteit

Definities volgens verschillende auteurs	Evaluatie met concurrerende kwaliteit	Alles wat een organisatie doet voor een klant voor, tijdens en na een aankoop	Evaluatie van ervaring/prestatie t.o.v. verwachting
"Capacity to satisfy wants" (Edwards, 1968, p. 37)			X
"The total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and service in use will meet the expectations of the customer" (Feigenbaum, 1983, p. 7)			X
"Customer's evaluation of the business service package as compared with that of competitors" (Shetty & Buehler, 1985, p. 6)	X		
"The extent of discrepancy between customers' expectations or desires and their perception" (Zeithaml et al., 1990, p. 19)			X
"- Before manufacturing (e.g. research and development, design, financing). - During manufacturing (e.g. financing, quality control, safety, maintenance). - Selling (e.g. logistics, distribution networks, information). - During consumption and usage (e.g. maintenance, leasing, information, customer training, software upgrading, complaints handling, invoicing). - After consumption and usage (e.g. waste management, recycling)" (Grönroos, 2007, p. 2).		X	

Bijlage V: Uitbreiding SERVQUAL-model

Deze bijlage toont een uitbreiding op het SERVQUAL-model van Parasuraman, Zeithaml en Berry (Parasuraman et al., 1985, 1988). Deze uitbreiding toont links de interne factoren die invloed kunnen hebben op de gaps. Helemaal aan de rechterkant staan de dimensies van servicekwaliteit genoemd (Zeithaml et al., 1988, p. 46).



Bijlage VI: Screener

Deze bijlage toont de screener die de onderzoekster gebruikte om respondenten uit de externe doelgroepen te selecteren. Met deze screener kon zij geschikte respondenten uitnodigen om deel te nemen aan het kwalitatieve onderzoek.

Tabel V: Screener	
Bent u bekend met de webshop van Onderneming X?	Ja/nee
Heeft u een inlogcode ontvangen via de mail?	Ja/nee
Bij welk soort organisatie werkt u?	Tuincentrum/bloemist
Via welk apparaat bezoekt u de webshop? <i>Deze vraag alleen stellen bij prospects 2 en ex-klanten</i>	Desktop/tablet/app
Heeft u beschikking over internet en Facebook?	Ja/nee
Heeft u interesse en tijd om mee te werken aan het onderzoek via een Facebookinterview?	Ja/nee

Wanneer een respondent op alle vragen 'ja' antwoordde en een van de opties qua soort organisatie en soort apparaat aangaf, maakte de onderzoekster een afspraak met de respondent op een voor hem gewenste dag en tijdstip. Daarbij kon de respondent ook aangeven op welke wijze hij geïnterviewd wilde worden; via telefoon of via Facebookmessenger. Bij degenen die het interview via Facebook wilden doen, vroeg de onderzoekster tijdens het telefoongesprek ook om de Facebooknaam van de respondent en gaf ze aan dat zij de respondent zou toevoegen met een Facebookaccount die speciaal voor dit onderzoek was aangemaakt. Aan de mensen die meewerkten aan een telefonisch interview, vroeg zij om een e-mailadres zodat zij de card sorts en afbeeldingen kon mailen. De onderzoekster probeerde van alle subdoelgroepen een gelijk aantal respondenten te krijgen om zo alle subdoelgroepen goed vertegenwoordigd te hebben in het onderzoek.

Bijlage VII: Analyseoverzicht

Deze bijlage toont het analyseoverzicht dat de onderzoeker maakte om de topic guides en de vragenlijst voor de verschillende onderzoeksdoelgroepen te structureren aan de hand de vijf dimensies van SERVQUAL. De onderdelen van de dimensies zijn opgesteld met behulp van de standaardvragenlijst van SERVQUAL. De dimensies van E-S-QUAL en E-RecS-QUAL zijn hierin geïntegreerd (Parasuraman et al., 1988, 2005).

	Directie	Account-managers	Prospects 1: niet ingelogd	Prospects 2: ingelogd, niet gekocht	Ex-klanten
Tastbaarheden	1.2.4, 1.3.6		2.2.1a, 2.2.2b, 2.3.3, 2.5.2, 2.6.6, 2.6.8	3.2.1a, 3.2.2a, 3.3.3, 3.3.4, 3.4.1, 3.4.2, 3.5.2, 3.6.6, 3.6.8	4.2.1a, 4.2.2a, 4.3.3, 4.3.4, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.2, 4.6.6, 4.6.8
Aanvraagformulier		5.2.1	2.2.3b	3.2.4a, 3.2.3b	4.2.4a, 4.2.3b
Bevestigingsmail		5.1.2, 5.4.10	2.3.1	3.3.1, 3.4.3	4.3.1, 4.4.1, 4.4.2
E-mail met inlogcode	1.4.4	5.2.3	2.3.1	3.3.1	4.3.1
Webshop	1.4.1- 1.4.5		2.3.3, 2.6.4	3.3.3, 3.3.4, 3.6.4	4.3.3, 4.3.4, 4.6.4
Handleiding voor webshop		5.2.4	2.3.2	3.3.2	4.3.2
E-nieuwsbrief		5.3.3	2.6.2, 2.6.5	3.6.2, 3.6.5	4.6.2, 4.6.5
Modern apparatuur		5.6.4			
Aantrekkelijk			2.3.3	3.3.3, 3.3.4	4.3.3, 4.3.4
Netjes en verzorgd			2.3.3	3.3.3, 3.3.4	4.3.3, 4.3.4
Arbeidsprocessen	1.2.5, 1.3.2- 1.3.6	5.1.2, 5.2.2, 5.3.1, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.6, 5.6.7 5.3.5	2.3.1, 2.6.4	3.2.4a, 3.2.3b, 3.3.1, 3.6.4	4.2.4a, 4.2.3b, 4.3.1, 4.6.4
Weergave van webshop moet overeenkomen met het aanbod					4.4.6
Efficiency*	1.3.6, 1.4.4	5.2.1, 5.2.3, 5.2.4	2.2.1a, 2.2.2b	3.2.1a, 3.2.2a	4.2.1a, 4.2.2a
Systeembeschikbaarheid *	1.3.6, 1.4.4		2.2.1a, 2.2.2b	3.2.1a, 3.2.2a	4.2.1a, 4.2.2a
Betrouwbaarheid	1.2.4, 1.3.3, 1.3.7		2.3.3, 2.4.1, 2.5.2, 2.6.6, 2.6.8	3.3.3, 3.3.4, 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.5.2, 3.6.6, 3.6.8	4.3.3, 4.3.4, 4.4.1, 4.4.2, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.2, 4.6.6, 4.6.8
Afspraken nakomen		5.4.8, 5.4.9, 5.4.11		3.3.6	4.3.6
Levering op tijd		5.4.11			
Sympathie en geruststellen		5.5.2			
Geloofwaardigheid		5.3.5, 5.4.8			
Nauwkeurige administratie	1.2.5, 1.3.7	5.1.5, 5.2.5, 5.3.1			

Uitvoering*	1.3.8, 1.4.4	5.3.5		3.2.1a, 3.2.2a, 3.3.6	4.2.1a, 4.2.2a, 4.3.6
Het vermogen om te reageren	1.2.4, 1.3.5		2.3.3, 2.5.2, 7.2.6	3.3.3, 3.3.4, 3.4.1, 3.4.2, 3.5.2, 3.6.6	4.3.3, 4.3.4, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.2, 4.6.6
Contact via e-mail		5.2.1, 5.2.3, 5.2.4, 5.2.6, 5.3.1, 5.3.3, 5.4.3, 5.5.5	2.3.1, 2.6.1	3.6.1, 3.3.1	4.6.1, 4.3.1
Telefonisch contact		5.1.2, 5.2.2, 5.2.6, 5.3.2, 5.3.4, 5.4.3, 5.5.5	2.6.1	3.6.1	4.6.1
Contact**	1.3.5, 1.3.8, 1.4.5	5.4.10, 5.5.3, 5.5.5, 5.5.7, 5.5.8, 5.5.9,	2.2.1b, 2.3.2, 2.6.1, 2.6.6, 2.6.7	3.2.1b, 3.3.2, 3.6.1, 3.6.6, 3.6.7	4.2.1b, 4.3.2, 4.6.1, 4.6.6, 4.6.7
Communiceren wanneer diensten uitgevoerd worden		5.1.3, 5.1.4, 5.4.10	2.3.1	3.3.1,	4.3.1,
Directe dienstverlening is realistisch		5.2.1, 5.2.2, 5.5.8	2.5.1	3.5.1	4.5.1
Behulpzame medewerkers		5.3.2, 5.5.7, 5.5.8	2.5.1	3.5.1	4.5.1
Medewerkers die de tijd nemen voor klanten		5.5.9	2.3.2, 2.5.1	3.3.2, 3.5.1	4.3.2, 4.5.1
Reactievermogen**	1.3.8, 1.4.5	5.5.3	2.6.6, 2.6.8	3.6.6, 3.6.8	4.6.6, 4.6.8
Compensatie**	1.3.8, 1.4.5	5.5.4			
Zekerheid	1.2.4, 1.3.2		2.4.1, 2.5.1, 2.5.2, 2.6.6, 2.6.8	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.5.1, 3.5.2, 3.6.6, 3.6.8	4.4.1, 4.4.2, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.1, 4.5.2, 4.6.6, 4.6.8
Betrouwbare medewerkers		5.4.7	2.5.1	3.3.6, 3.5.1, 3.3.6	4.3.6, 4.5.1
Beleefde medewerkers		5.5.1	2.5.1	3.5.1	4.5.1
Bij handelen klanten een veilig gevoel geven		5.4.6	2.5.1	3.5.1	4.5.1
Bekwame medewerkers		5.6.2, 5.6.3	2.5.1	3.5.1	4.5.1
Privacy*	1.3.2, 1.4.4	5.4.5			
Inlevingsvermogen	1.2.4, 1.3.4		2.4.1, 2.5.2, 2.6.6, 2.6.8	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.5.2, 3.6.6, 3.6.8	4.4.1, 4.4.2, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.2, 4.6.6, 4.6.8
Individuele aandacht voor klanten		5.1.2, 5.1.3, 5.1.4, 5.2.2, 5.4.3	2.5.1, 2.6.1, 2.6.2	3.5.1, 3.6.1, 3.6.2	4.5.1, 4.6.1, 4.6.2

Persoonlijke aandacht voor klanten		5.3.3, 5.3.4, 5.4.2, 5.4.3	2.5.1, 2.6.1, 2.6.2	3.5.1, 3.6.1, 3.6.2	4.5.1, 4.6.1, 4.6.2
Inzicht in klantbehoeften	1.2.2	5.4.1, 5.4.2	2.5.1, 2.6.2	3.3.6, 3.5.1, 3.6.2	4.3.6, 4.5.1, 4.6.2
Belangen van klant voorop		5.2.1, 5.4.4	2.5.1	3.5.1	4.5.1
Werktijden		5.5.6			
Verwerking van aanvraag inlogcode		5.2.1, 5.1.3, 5.1.4	2.2.4a, 2.2.3b. 2.3.1	3.2.4a, 3.2.3b, 3.3.1	4.2.4a, 4.2.3b, 4.3.1

* Aspecten van E-S-QUAL

** Aspecten van E-RecS-QUAL

Verwijzing naar de topic guides en enquête per kolom

1. Directie: de getallen in deze kolom verwijzen naar de topics uit de topic guide voor de directeur (zie bijlage VIII).

5. Accountmanagers: de getallen in deze kolom verwijzen naar de onderwerpen van de enquête onder de accountmanagers (zie bijlage X).

2. Prospects 1: niet ingelogd: de getallen in deze kolom verwijzen naar de topics uit de topic guide voor prospects 1 (zie bijlage IX-A).

3. Prospects 2: ingelogd, niet gekocht: de getallen in deze kolom verwijzen naar de topics uit de topic guide voor prospects B (zie bijlage IX-B).

4. Ex-klanten: de getallen in deze kolom verwijzen naar de topics uit de topic guide voor ex-klanten (zie bijlage IX-C).

Bijlage VIII: Topic guide directeur

Deze bijlage toont de topic guide voor het interview met één van de directieleden van onderneming X. Deze topic guide toont slechts de richtlijnen van het interview. Afhankelijk van de antwoorden van de directeur kan het interview anders verlopen en kan de onderzoeker andere vragen stellen.

Tijdsduur:	30-45 minuten
Locatie, tijdstip:	vertrouwelijk.
Onderzoeker/notulist:	Onderzoeker
Benodigheden:	Pen, notitieblok, geluidsrecorder.

Aandachtspunten voor de onderzoeker:

- De onderzoeker maakt geen subjectieve opmerkingen. Zij stelt slechts vragen.
- De onderzoeker vat na een uitgebreid onderdeel de antwoorden van de respondent samen en checkt deze samenvatting bij de respondent om misverstanden te voorkomen.
- De onderzoeker maakt na het interview een kort verslag zodat zij bij het verwerken van het interview het gesprek eenvoudig terug kan halen.

Introductie (3 minuten)

- Onderzoeker legt het doel van het interview uit en licht het onderwerp toe. Hierbij vertelt zij de respondent dat het gaat om de servicekwaliteit, dus niet de kwaliteit van de producten die Onderneming X aanbiedt, maar de manier waarop het bedrijf dat doet, dus de webshop.
- Onderzoeker informeert de respondent over het verloop van het interview (type vragen, tijdsduur)
- Onderzoeker bedankt de respondent alvast (Verhoeven, 2010, p. 92).

Hoofd- en subthema's (25-40 minuten)

1.1 Visie, missie en doelstellingen

- 1.1.1 Wat is de visie van Onderneming X?
- 1.1.2 Wat is de missie van Onderneming X?
- 1.1.3 Hoe vertaalt de directie dit in organisatiedoelstellingen?
- 1.1.4 Hoe vertaalt de directie dit in marketingdoelstellingen?
- 1.1.5 Hoe vertaalt de directie dit in communicatiedoelstellingen?

Deze vragen helpen bij beantwoorden van deelvraag 1 doordat de antwoorden erop inzicht geven in de gedachten die de directie van Onderneming X heeft bij het bedrijf en hoe zij dit vertaalt in verschillende soorten doelstellingen. Inzicht in deze doelstellingen draagt bij aan het beoordelen van de grootte van gap 1 en 2 van SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

1.2 Servicekwaliteit

- 1.2.1 Wat beschouwt de directie van Onderneming X als servicekwaliteit?
- 1.2.2 Waarop baseert de directie die definitie van servicekwaliteit? *Marketingonderzoek, gesprekken met frontofficepersoneel of met klanten?*

Op de website van Onderneming X staat: "Optimale kwaliteit is een vanzelfsprekend feit."

- 1.2.3 Wanneer vindt de directie een dienst van optimale kwaliteit?
- 1.2.4 Hoe streeft de directie naar optimale servicekwaliteit en hoe uit zich dat? *Qua tastbaarheden, betrouwbaarheid, vermogen om te reageren, zekerheid, inlevingsvermogen.*
- 1.2.5 Is dat streven naar kwaliteit vastgelegd in een beleid?

Deze vragen helpen bij het beantwoorden van deelvraag 1 doordat de antwoorden daarop inzicht geven in wat de directie van Onderneming X als servicekwaliteit beschouwt en waarop zij dit baseert. De antwoorden helpen bij het beoordelen van de grootte van gap 1 en gap 2 van SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

1.3 De vertaling van servicekwaliteit in regels

- 1.3.1 Hoe vertaalt Onderneming X servicekwaliteit naar de medewerkers? *Naar de ontwikkelaar van de webshop en de accountmanagers.*

- 1.3.2 Welke regels of richtlijnen van servicekwaliteit zijn er wat betreft zekerheid? *Zekerheid is in deze situatie: kennis en beleefdheid van medewerkers en hun vermogen om te inspireren tot vertrouwen en de privacy die Onderneming X klanten biedt.*
- 1.3.3 Welke regels of richtlijnen van servicekwaliteit zijn er wat betreft betrouwbaarheid? *Betrouwbaarheid is in deze situatie: het vermogen om de beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren.*
- 1.3.4 Welke regels of richtlijnen van servicekwaliteit zijn er wat betreft inlevingsvermogen? *Inlevingsvermogen is in deze situatie: de zorgzame en individuele aandacht die organisaties hun klanten bieden.*
- 1.3.5 Welke regels of richtlijnen van servicekwaliteit zijn er wat betreft het vermogen om te reageren? *Vermogen om te reageren is in deze situatie: de bereidheid om klanten te helpen en te zorgen voor een snelle service.*
- 1.3.6 Welke regels of richtlijnen van servicekwaliteit zijn er wat betreft tastbaarheden? *Tastbaarheden zijn in deze situatie: (het functioneren van) de webshop en het voorkomen van personeel.*
- 1.3.7 Hoe controleert de directie servicekwaliteit?
- 1.3.8 Als de servicekwaliteit niet wordt waargemaakt volgens een klant, hoe gaat de directie daar dan mee om?

Deze vragen helpen bij het beantwoorden van deelvraag 1 doordat de antwoorden daarop inzicht geven in hoe de directie van Onderneming X servicekwaliteit vertaalt in regels voor de medewerkers van het bedrijf. De antwoorden helpen bij het beoordelen van de grootte van gap 2 van SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

1.4 Servicekwaliteit van de webshop

- 1.4.1 Hoe realiseert Onderneming X servicekwaliteit van de webshop?
- 1.4.2 Toen de webshop ontwikkeld werd, waar moest het toen aan voldoen volgens de directie?
- 1.4.3 Hoe is dat terug te zien in de huidige webshop?
- 1.4.4 Waar moet de webshop aan voldoen qua efficiency, uitvoering, systeembeschikbaarheid en privacy?
Efficiency. Het gemak en de snelheid waarmee iemand toegang krijgt tot de webshop en het gemak en de snelheid van het gebruik van de webshop.
Uitvoering. De mate waarin de beloften van de webshop over levering en productbeschikbaarheid worden vervuld.
Systeembeschikbaarheid. Het correcte technische functioneren van de site.
Privacy. De mate waarin de webshop veilig is en klantinformatie beschermt.
- 1.4.5 Als een klant die via de webshop heeft besteld, een klacht heeft, hoe moeten accountmanagers hier dan mee omgaan volgens u? (qua reactievermogen, compensatie en contact)

Deze vragen gaan specifiek over de kwaliteit van de webshop van Onderneming X. De dimensies van E-S-QUAL en E-RecS-QUAL staan hierbij centraal (Parasuraman et al., 2005).

Afsluiting (2 minuten)

- Onderzoekster vraagt of de respondent aanvullingen of vragen heeft
- Onderzoekster bedankt respondent.

Bijlage IX: Topic guides externe doelgroepen

Deze bijlage toont de topic guides voor de interviews met de externe doelgroepen. Er zijn drie externe doelgroepen binnen dit onderzoek, namelijk: de eerste groep prospects, die wel een inlogcode kreeg van Onderneming X, maar hier nooit mee heeft ingelogd op de webshop (IX-A); de tweede groep prospects, die wel inlogt maar nog nooit via de webshop heeft gekocht (IX-B) en ex-klanten, dus klanten die al sinds 27 april niet meer via de webshop hebben gekocht (IX-C).

IX-A: Prospects – Wel een inlogcode, maar nooit ingelogd

Deze topic guide is een handleiding voor de interviews met de eerste groep prospects: bedrijven die wel een inlogcode hebben ontvangen, maar nooit hiermee hebben ingelogd op de webshop. Deze topic guide toont slechts de richtlijnen van het interview. Afhankelijk van de antwoorden van de respondenten kunnen de Facebookinterviews anders verlopen en kan de onderzoekster andere vragen stellen.

Tijdsduur:	± 30 minuten
Locatie, tijdstip:	Op een tijd en tijdstip waar en wanneer het de onderzoekster en respondent uitkomt, want interviews vinden plaats via Facebookmessenger of telefonisch
Onderzoekster:	Onderzoekster
Benodigdheden:	Laptop met internetverbinding en topic guide, aangemeld Facebookaccount, afbeeldingen van interviewattributen, vertaalsite, telefoon met goede verbinding en speakerfunctie, voicerecorder.

Aandachtspunten voor de onderzoekster:

- De onderzoekster start met simpele vragen om de respondent te laten wennen aan de situatie.
- Om verwarring te voorkomen, wacht de onderzoekster met typen tot de respondent klaar is met typen (Opdenakker, 2010, p. 44).
- De onderzoekster maakt geen subjectieve opmerkingen. Zij stelt slechts vragen.
- De onderzoekster maakt van elk interview een kort verslag zodat zij bij het verwerken van de interviews de gesprekken eenvoudig terug kan halen.

Introduction (5 minutes)

- Researcher introduces herself
- Researcher asks respondent to introduce him/herself
- Researcher explains the purpose of the interview and the subject of her research
- Researcher explains that the interview will not be made available for third parties
- Researcher informs the respondent about the course of the interview and duration.

Main and subtopics (50 minutes)

2.1 Familiarity with Onderneming X

2.1.1 How does the respondent know VDP?

2.1.2 Based on 2.1.1, what did the respondent expect of (the service quality) of VDP?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op vanuit het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. Dat model toont namelijk dat (potentiële) klanten hun verwachtingen over de servicekwaliteit van een organisatie baseren op mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoeften, eerdere ervaringen en/of externe communicatie van de organisatie (Parasuraman et al., 1985, 1988, paragraaf 4.3.2). Zo wilde zij inzicht krijgen in de verwachtingen die ondernemers bij Onderneming X hadden of hebben.

2.2* Application for a login code to the webshop

**De onderzoekster stelde onderstaande optionele vragen op naar aanleiding van de eerste vier interviews met de externe doelgroepen (zie ook paragraaf 5.4). Het bleek namelijk dat zij benaderd waren door accountmanagers van Onderneming X, in plaats van dat zij zelf de website bezochten en*

via die weg een inlogcode aan hadden gevraagd. Afhankelijk van de antwoorden van de respondent op onderdeel 2.1 hanteerde de onderzoekster bij de laatste interviews de vragen van 2.2a of 2.2b.

2.2a Visiting the website, application for a login code to the webshop

- 2.2.1a Which expectations did the respondent have regarding the website?
- 2.2.2a To what extent did the expectations meet the experiences about the website?
Optionally show a picture of the website (Bijlage IX, afbeelding IX.1).
- 2.2.3a To what extent was the respondent satisfied?
- 2.2.4a What did the respondent think of the application procedure of the webshop?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op vanuit de aspecten van de eerste fase van het dienstverleningsproces (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie van Parasuraman et al. die servicekwaliteit beschouwen als het verschil tussen de waargenomen en verwachte servicekwaliteit van een organisatie door vragen te stellen over wat de respondent verwachtte en daadwerkelijk heeft ervaren. De verschillende dimensies van SERVQUAL bespreekt zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetst zij hypothesen 1 en 2 door topics 2.2.1a tot en met 2.2.4a voor te leggen aan de respondenten. Door deze vragen te stellen, kreeg de onderzoekster inzicht in de verwachtingen en ervaringen met de servicekwaliteit van de website.

2.2b Contact with an account manager who arranged a login code to the webshop

- 2.2.1b How did the first contact between the account manager and the respondent go?
- 2.2.2b What did the respondent think of that?
- 2.2.3b How did the application for the login code go?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op vanuit de aspecten van de eerste fase van het dienstverleningsproces (paragraaf 2.1, figuur 2.1). De verschillende dimensies van SERVQUAL besprak zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetste zij hypothesen 1 en 2 door topics 2.2.1b en 2.2.2b voor te leggen aan de respondenten. Door bovenstaande vragen te stellen, kreeg de onderzoekster in de ervaringen die mensen hadden met de accountmanager die hen benaderde.

2.3 Receiving the login code, logging on to and visiting the webshop

- 2.3.1 **[only for people who applied for a login code themselves]** What did the respondent think about the way in which he received the login code to the webshop?
- 2.3.2 What did the respondent think about the way in which he was informed about the webshop (and the way it works)?
- 2.3.3 Which expectations does the respondent have regarding the webshop? (in terms of tangibles, reliability and responsiveness)
- 2.3.4 What are reasons for the respondent not to visit the webshop of VDP?
- 2.3.5 When would the respondent visit the webshop of VDP?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op die gelden voor de derde fase van het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie van Parasuraman et al. die servicekwaliteit beschouwen als het verschil tussen de waargenomen en verwachte servicekwaliteit van een organisatie door vragen te stellen over wat de respondent verwachtte. Omdat de respondenten binnen deze doelgroep de webshop nooit bezochten, kunnen er geen vragen over de ervaring gesteld worden. De verschillende dimensies van SERVQUAL bespreekt zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Door bovenstaande vragen te stellen, werd inzicht verkregen in de ervaringen met de inlogprocedure van de webshop en de verwachtingen van de webshop.

2.4 Placing an order via the webshop

- 2.4.1 Which expectations does the respondent have regarding ordering via the webshop? (in terms of assurance, reliability and empathy)
- 2.4.2 When would the respondent order products via the webshop of VDP?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op die gelden voor de vierde fase van het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de

theorie over servicekwaliteit van Parasuraman et al. Omdat de respondenten nooit via de webshop hebben gekocht, kan de onderzoekster hen hier alleen vragen stellen over de verwachting die zij erbij hebben, niet over de ervaring van de servicekwaliteit rondom het kopen via de webshop. Ook bij deze topics bespreekt de onderzoekster de verschillende dimensies van SERVQUAL met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988).

2.5 Employees

- 2.5.1 What does the respondent find important when it comes to account managers?
[Open question first]
[Closed card sort 1]
- 2.5.2 Which dimension of service quality is most important according to the respondent?
[Closed card sort 2]

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op specifiek over de frontofficemedewerkers van Onderneming X (oftewel: de accountmanagers). Dit deed zij door te kijken welke onderdelen van elke dimensie van SERVQUAL gericht zijn op medewerkers van een organisatie (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast zet zij de gesprekstechniek card sort in om te achterhalen aan welke dimensie van SERVQUAL respondenten de meeste of juist de minste waarde hechten.

2.6 Contact and communication

- 2.6.1 How and how often does the respondent want to have contact with an account manager?
- 2.6.2 What information does the respondent want to receive from an account manager?
- 2.6.3 When the account manager of the respondent performs the answers of 2.6.1 and 2.6.2 according to the needs of the respondent, will this contribute to good service quality according to the respondent?
- 2.6.4 What information does the respondent think the webshop should show?
- 2.6.5 Does the respondent receive an e-newsletter from an account manager?
- 2.6.6 How does the respondent want to be helped when he has a question or complaint?
- 2.6.7 Does the respondent want to have assistance from an account manager besides assistance when he has questions and complaints?
- 2.6.8 What is effective handling of problems and returns through the webshop according to the respondent?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op om te achterhalen waar respondenten waarde aan hechten als het gaat om contact en communicatie met de frontofficemedewerkers van Onderneming X. De dimensies Vermogen om te reageren en Inlevingsvermogen van SERVQUAL staan hierbij centraal. Ook de aspecten Reactievermogen, Contact, Compensatie van E-RecS-QUAL, die specifiek gaan over hoe een organisatie servicekwaliteit kan herstellen wanneer online diensten niet volgens de routine zijn verlopen, betreft de onderzoekster hierbij (Parasuraman et al., 1988, 2005). Topic 2.6.1 tot en met 2.6.3 toetsen daarnaast de derde hypothese.

Wanneer de onderzoekster het idee had dat ze geen duidelijk antwoord op de hypothesen heeft naar aanleiding van bovenstaande vragen, stelde zij de hypothesen op als open vragen en vroeg ze de respondent om te antwoorden met 'ja' of 'nee' en zo nodig uitleg te geven over de keuze van het antwoord.

1: When you expect a high level of service quality and you experience a low level of service quality, would you say that you are not satisfied with the service quality of the organization?

2: When you expect a high level of service quality and you do actually experience this high level of service quality, would you say that you are satisfied with the service quality of the organization?

3: When the organization does not make any false promises to you and communicates with you according to your needs, would you say that this affects your perception of the service quality in a positive way?

Conclusion (5 minutes)

- Researcher tells the respondent that the interview is done
- Researcher asks the respondent if he or she has any questions or additions
- Researcher asks the respondent for his/her email address to send the gift to
- Researcher thanks the respondent.

Probing questions

- Can you please explain that to me?
- Can you think of an example?
- Can you give me an example?
- Could you describe that?
- Could you tell me more about that?
- What do you mean by that?
- What did you think of that?
- What do you mean by that / [answer of respondent]?
- How did you experience that?
- What do you think is unacceptable?

IX-C: Prospects 2 – wel webshop bezocht, nooit gekocht

Deze bijlage toont de topic guide voor de interviews met de tweede groep prospects: bedrijven die de webshop wel bezoeken, maar nooit via de webshop producten hebben gekocht. Deze topic guide toont slechts de richtlijnen van het interview. Afhankelijk van de antwoorden van de respondenten kunnen de interviews anders verlopen en kan de onderzoeker andere vragen stellen.

Tijdsduur:	± 45 minuten
Locatie, tijdstip:	Op een tijd en tijdstip waar en wanneer het de onderzoeker en respondent uitkomt, want interviews vinden plaats via Facebookmessenger of telefonisch
Onderzoeker:	Onderzoeker
Benodigheden:	Laptop met internetverbinding en topic guide, aangemeld Facebookaccount, afbeeldingen van interviewattributen, vertaalsite, telefoon met goede verbinding en speakerfunctie, voicerecorder.

Aandachtspunten voor de onderzoeker:

- De onderzoeker start met simpele vragen om de respondent te laten wennen aan de situatie.
- Om verwarring te voorkomen, wacht de onderzoeker met typen tot de respondent klaar is met typen (Opdenakker, 2010, p. 44).
- De onderzoeker maakt geen subjectieve opmerkingen. Zij stelt slechts vragen.
- De onderzoeker maakt van elk interview een kort verslag zodat zij bij het verwerken van de interviews de gesprekken eenvoudig terug kan halen.

Introduction (5 minutes)

- Researcher introduces herself
- Researcher asks respondent to introduce him/herself
- Researcher explains the purpose of the interview and the subject of her research
- Researcher explains that the interview will not be made available for third parties
- Researcher informs the respondent about the course of the interview and duration.

Main and subtopics (50 minutes)

3.1 Familiarity with Onderneming X

3.1.1 How does the respondent know VDP?

3.1.2 Based on 3.1.1, what did the respondent expect of (the service quality) of VDP?

De onderzoeker stelde bovenstaande vragen op vanuit het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. Dat model toont namelijk dat (potentiële) klanten hun verwachtingen over de servicekwaliteit van een organisatie baseren op mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoeften, eerdere ervaringen en/of externe communicatie van de organisatie (Parasuraman et al., 1985, 1988, paragraaf 4.3.2). Zo wilde zij inzicht krijgen in de verwachtingen die ondernemers bij Onderneming X hadden of hebben.

3.2* Application for a login code to the webshop

**De onderzoeker stelde onderstaande optionele vragen op naar aanleiding van de eerste vier interviews met de externe doelgroepen. Het bleek namelijk dat zij benaderd waren door accountmanagers van Onderneming X, in plaats van dat zij zelf de website bezochten en via die weg een inlogcode aan hadden gevraagd. Afhankelijk van de antwoorden van de respondent op onderdeel 3.1 hanteerde de onderzoeker bij de laatste interviews de vragen van 3.2a of 3.2b.*

3.2a Visiting the website, application for a login code to the webshop

- 3.2.1a Which expectations did the respondent have regarding the website?
- 3.2.2a To what extent did the expectations meet the experiences about the website?
Optionally show a picture of the website (Bijlage IX, afbeelding IX.1).
- 3.2.3a To what extent was the respondent satisfied?
- 3.2.4a What did the respondent think of the application procedure of the webshop?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op vanuit de aspecten van de eerste fase van het dienstverleningsproces (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie van Parasuraman et al. die servicekwaliteit beschouwen als het verschil tussen de waargenomen en verwachte servicekwaliteit van een organisatie door vragen te stellen over wat de respondent verwachtte en daadwerkelijk heeft ervaren. De verschillende dimensies van SERVQUAL bespreekt zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetst zij hypothesen 1 en 2 door topics 3.2.1a tot en met 3.2.4a voor te leggen aan de respondenten. Door deze vragen te stellen, kreeg de onderzoekster inzicht in de verwachtingen en ervaringen met de servicekwaliteit van de website.

3.2b Contact with an account manager who arranged a login code to the webshop

- 3.2.1b How did the first contact between the account manager and the respondent go?
- 3.2.2b How did the application for the login code go?
- 3.2.3b What did the respondent think of that?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op vanuit de aspecten van de eerste fase van het dienstverleningsproces (paragraaf 2.1, figuur 2.1). De verschillende dimensies van SERVQUAL besprak zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetste zij hypothesen 1 en 2 door deze topics voor te leggen aan de respondenten. Door bovenstaande vragen te stellen, kreeg de onderzoekster in de ervaringen die mensen hadden met de accountmanager die hen benaderde.

3.3 Receiving the login code, logging on to and visiting the webshop

- 3.3.1 [only for people who applied for a login code themselves] What did the respondent think about the way in which he received the login code to the webshop?
- 3.3.2 What did the respondent think about the way in which he was informed about the webshop (and the way it works)?
- 3.3.3 Which expectations did the respondent have regarding the webshop? (in terms of tangibles, reliability and responsiveness)
- 3.3.4 To what extent did the expectations meet the experiences about the webshop?
Optionally show a picture of the webshop (Bijlage IX, afbeelding IX.2).
- 3.3.5 To what extent was the respondent satisfied with the webshop?
- 3.3.6 Did the account manager promise the respondent too much/too little regarding the webshop?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op die gelden voor de derde fase van het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie van Parasuraman et al. die servicekwaliteit beschouwen als het verschil tussen de waargenomen en verwachte servicekwaliteit van een organisatie door vragen te stellen over wat de respondent verwachtte en daadwerkelijk heeft ervaren. De verschillende dimensies van SERVQUAL bespreekt zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetst zij alle hypothesen door topics 3.3.3 tot en met 3.3.5 voor te leggen aan de respondenten. Door bovenstaande vragen te stellen, werd inzicht verkregen in de ervaringen met de inlogprocedure van de webshop en de verwachtingen van en ervaringen met de webshop zelf.

3.4 Placing an order via the webshop

- 3.4.1 What are reasons for the respondent not to order via the webshop of VDP?
- 3.4.2 When would the respondent order products via the webshop of VDP?
- 3.4.3 Which expectations does the respondent have regarding ordering via the webshop? (in terms of assurance, reliability and empathy)

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op die gelden voor de vierde fase van het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie over servicekwaliteit van Parasuraman et al. Omdat de respondenten nooit via de webshop hebben gekocht, kan de onderzoekster hen hier alleen vragen stellen over de verwachting die zij erbij hebben, niet over de ervaring van de servicekwaliteit van het kopen via de webshop. Ook bij deze topics bespreekt de onderzoekster de verschillende dimensies van SERVQUAL met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988).

3.5 Employees

- 3.5.1 What does the respondent find important when it comes to account managers?
[Open question first]
[Closed card sort 1]
- 3.5.2 Which dimension of service quality is most important according to the respondent?
[Closed card sort 2]

De onderzoeker stelde bovenstaande vragen op specifiek over de frontofficemedewerkers van Onderneming X (oftewel: de accountmanagers). Dit deed zij door te kijken welke onderdelen van elke dimensie van SERVQUAL gericht zijn op medewerkers van een organisatie (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast zet zij de gesprekstechniek card sort in om te achterhalen aan welke dimensie van SERVQUAL respondenten de meeste of juist de minste waarde hechten.

3.6 Contact and communication

- 3.6.1 How and how often does the respondent want to have contact with his account manager?
- 3.6.2 What information does the respondent want to receive from his account manager?
- 3.6.3 When the account manager of the respondent performs the answers of 3.6.1 and 3.6.2 according to the needs of the respondent, will this contribute to good service quality according to the respondent?
- 3.6.4 What information does the respondent think the webshop should show?
- 3.6.5 Does the respondent receive an e-newsletter from his account manager?
- 3.6.6 How does the respondent want to be helped when he has a question or complaint?
- 3.6.7 Does the respondent want to have assistance from his account manager besides assistance when he has questions and complaints?
- 3.6.8 What is effective handling of problems and returns through the webshop according to the respondent?

De onderzoeker stelde bovenstaande vragen op om te achterhalen waar respondenten waarde aan hechten als het gaat om contact en communicatie met de frontofficemedewerkers van Onderneming X. De dimensies Vermogen om te reageren en Inlevingsvermogen van SERVQUAL staan hierbij centraal. Ook de aspecten Reactievermogen, Contact, Compensatie van E-RecS-QUAL, die specifiek gaan over hoe een organisatie servicekwaliteit kan herstellen wanneer online diensten niet volgens de routine zijn verlopen, betreft de onderzoeker hierbij (Parasuraman et al., 1988, 2005). Topic 3.6.1 tot en met 3.6.3 toetsen daarnaast de derde hypothese.

Wanneer de onderzoeker het idee had dat ze geen duidelijk antwoord op de hypothesen heeft naar aanleiding van bovenstaande vragen, stelde zij de hypothesen op als open vragen en vroeg ze de respondent om te antwoorden met 'ja' of 'nee' en zo nodig uitleg te geven over de keuze van het antwoord.

- 1: When you expect a high level of service quality and you experience a low level of service quality, would you say that you are not satisfied with the service quality of the organization?
- 2: When you expect a high level of service quality and you do actually experience this high level of service quality, would you say that you are satisfied with the service quality of the organization?
- 3: When the organization does not make any false promises to you and communicates with you according to your needs, would you say that this affects your perception of the service quality in a positive way?

Conclusion (5 minutes)

- Researcher tells the respondent that the interview is done
- Researcher asks the respondent if he or she has any questions or additions
- Researcher asks the respondent for his/her email address to send the gift to
- Researcher thanks the respondent.

Probing questions

- Can you please explain that to me?
- Can you think of an example?

- Can you give me an example?
- Could you describe that?
- Could you tell me more about that?
- What do you mean by that?
- What did you think of that?
- What do you mean by that / [answer of respondent]?
- How did you experience that?
- What do you think is unacceptable?

IX-D: Ex-klanten

Deze bijlage toont de topic guide voor de interviews met de ex-klanten van Onderneming X. Dit zijn klanten die sinds 27 april niet meer hebben gekocht via de webshop. Deze topic guide toont slechts de richtlijnen van het interview. Afhankelijk van de antwoorden van de respondenten kunnen de interviews anders verlopen en kan de onderzoeker andere vragen stellen.

Tijdsduur:	± 45 minuten
Locatie, tijdstip:	Op een tijd en tijdstip waar en wanneer het de onderzoeker en respondent uitkomt, want interviews vinden plaats via Facebookmessenger of telefonisch
Onderzoeker:	Onderzoeker
Benodigdheden:	Laptop met internetverbinding en topic guide, aangemeld Facebookaccount, afbeeldingen van interviewattributen, vertaalsite, telefoon met goede verbinding en speakerfunctie, voicerecorder.

Aandachtspunten voor de onderzoeker:

- De onderzoeker start met simpele vragen om de respondent te laten wennen aan de situatie.
- Om verwarring te voorkomen, wacht de onderzoeker met typen tot de respondent klaar is met typen (Opdenakker, 2010, p. 44).
- De onderzoeker maakt geen subjectieve opmerkingen. Zij stelt slechts vragen.
- De onderzoeker maakt van elk interview een kort verslag zodat zij bij het verwerken van de interviews de gesprekken eenvoudig terug kan halen.

Introduction (5 minutes)

- Researcher introduces herself
- Researcher asks respondent to introduce him/herself
- Researcher explains the purpose of the interview and the subject of her research
- Researcher explains that the interview will not be made available for third parties
- Researcher informs the respondent about the course of the interview and duration.

Main and subtopics (50 minutes)

4.1 Familiarity with Onderneming X

4.1.1 How does the respondent know VDP?

4.1.2 Based on 4.1.1, what did the respondent expect of (the service quality) of VDP?

De onderzoeker stelde bovenstaande vragen op vanuit het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. Dat model toont namelijk dat (potentiële) klanten hun verwachtingen over de servicekwaliteit van een organisatie baseren op mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoeften, eerdere ervaringen en/of externe communicatie van de organisatie (Parasuraman et al., 1985, 1988, paragraaf 4.3.2). Zo wilde zij inzicht krijgen in de verwachtingen die ondernemers bij Onderneming X hadden of hebben.

4.2* Application for a login code to the webshop

**De onderzoeker stelde onderstaande optionele vragen op naar aanleiding van de eerste vier interviews met de externe doelgroepen. Het bleek namelijk dat zij benaderd waren door accountmanagers van Onderneming X, in plaats van dat zij zelf de website bezochten en via die weg een inlogcode aan hadden gevraagd. Afhankelijk van de antwoorden van de respondent op onderdeel 4.1 hanteerde de onderzoeker bij de laatste interviews de vragen van 4.2a of 4.2b.*

4.2a Visiting the website, application for a login code to the webshop

4.2.1a Which expectations did the respondent have regarding the website?

4.2.2a To what extent did the expectations meet the experiences about the website?
Optionally show a picture of the website (Bijlage IX, afbeelding IX.1).

4.2.3a To what extent was the respondent satisfied?

4.2.4a What did the respondent think of the application procedure of the webshop?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op vanuit de aspecten van de eerste fase van het dienstverleningsproces (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie van Parasuraman et al. die servicekwaliteit beschouwen als het verschil tussen de waargenomen en verwachte servicekwaliteit van een organisatie door vragen te stellen over wat de respondent verwachtte en daadwerkelijk heeft ervaren. De verschillende dimensies van SERVQUAL bespreekt zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetst zij hypothesen 1 en 2 door topics 4.2.1a tot en met 4.2.4a voor te leggen aan de respondenten. Door deze vragen te stellen, kreeg de onderzoekster inzicht in de verwachtingen en ervaringen met de servicekwaliteit van de website.

4.2b Contact with an account manager who arranged a login code to the webshop

4.2.1b How did the first contact between the account manager and the respondent go?

4.2.2b How did the application for the login code go?

4.2.3b What did the respondent think of that?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op vanuit de aspecten van de eerste fase van het dienstverleningsproces (paragraaf 2.1, figuur 2.1). De verschillende dimensies van SERVQUAL besprak zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetste zij hypothesen 1 en 2 door deze topics voor te leggen aan de respondenten. Door bovenstaande vragen te stellen, kreeg de onderzoekster in de ervaringen die mensen hadden met de accountmanager die hen benaderde.

4.3 Receiving the login code, logging on to and visiting the webshop

4.3.1 [only for people who applied for a login code themselves] What did the respondent think about the way in which he received the login code to the webshop?

4.3.2 What did the respondent think about the way in which he was informed about the webshop (and the way it works)?

4.3.3 Which expectations did the respondent have regarding the webshop? (in terms of tangibles, reliability and responsiveness)

4.3.4 To what extent did the expectations meet the experiences about the webshop?
Optionally show a picture of the webshop (Bijlage IX, afbeelding IX.2).

4.3.5 To what extent was the respondent satisfied with the webshop?

4.3.6 Did the account manager promise the respondent too much/too little regarding the webshop?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op die gelden voor de derde fase van het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie van Parasuraman et al. die servicekwaliteit beschouwen als het verschil tussen de waargenomen en verwachte servicekwaliteit van een organisatie door vragen te stellen over wat de respondent verwachtte en daadwerkelijk heeft ervaren. De verschillende dimensies van SERVQUAL bespreekt zij met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetst zij alle hypothesen door topics 4.3.3 tot en met 4.3.5 voor te leggen aan de respondenten. Door bovenstaande vragen te stellen, werd inzicht verkregen in de ervaringen met de inlogprocedure van de webshop en de verwachtingen van en ervaringen met de webshop zelf.

4.4 Placing an order via the webshop

4.4.1 Which expectations did the respondent have regarding ordering through the webshop? (In terms of tangibles, efficiency and fulfilment; so the promises of the webshop)

4.4.2 To what extent did the expectations about ordering via the webshop meet the experience of the respondent?

4.4.3 To what extent was the respondent satisfied?

4.4.4 Why doesn't the respondent buy through the webshop of VDP anymore?

4.4.5 When would the respondent buy through the webshop of VDP again?

4.4.6 [Only for ex-customers] Does the respondent feels like the way the webshop looks like matches the offerings of VDP?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op die gelden voor de vierde fase van het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1, figuur 2.1). Daarbij hanteert zij de theorie over servicekwaliteit van Parasuraman et al. Omdat de respondenten nooit via de webshop

hebben gekocht, kan de onderzoekster hen hier alleen vragen stellen over de verwachting die zij erbij hebben, niet over de ervaring van de servicekwaliteit van het kopen via de webshop. Ook bij deze topics bespreekt de onderzoekster de verschillende dimensies van SERVQUAL met behulp van de vragen met de respondenten (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast toetst zij de derde hypothese door topic 4.4.6 voor te leggen aan de respondenten.

4.5 Employees

- 4.5.1 What does the respondent find important when it comes to account managers?
[Open question first]
[Closed card sort 1]
- 4.5.2 Which dimension of service quality is most important according to the respondent?
[Closed card sort 2]

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op specifiek over de frontofficemedewerkers van Onderneming X (oftewel: de accountmanagers). Dit deed zij door te kijken welke onderdelen van elke dimensie van SERVQUAL gericht zijn op medewerkers van een organisatie (Parasuraman et al., 1988). Daarnaast zette zij de gesprekstechniek card sort in om te achterhalen aan welke dimensie van SERVQUAL respondenten de meeste of juist de minste waarde hechten.

4.6 Contact and communication

- 4.6.1 How and how often does the respondent want to have contact with his account manager?
- 4.6.2 What information does the respondent want to receive from his account manager?
- 4.6.3 When the account manager of the respondent performs the answers of 4.6.1 and 4.6.2 according to the needs of the respondent, will this contribute to good service quality according to the respondent?
- 4.6.4 What information does the respondent think the webshop should show?
- 4.6.5 Does the respondent receive an e-newsletter from his account manager?
- 4.6.6 How does the respondent want to be helped when he has a question or complaint?
- 4.6.7 Does the respondent want to have assistance from his account manager besides assistance when he has questions and complaints?
- 4.6.8 What is effective handling of problems and returns through the webshop according to the respondent?

De onderzoekster stelde bovenstaande vragen op om te achterhalen waar respondenten waarde aan hechten als het gaat om contact en communicatie met de frontofficemedewerkers van Onderneming X. De dimensies Vermogen om te reageren en Inlevingsvermogen van SERVQUAL staan hierbij centraal. Ook de aspecten Reactievermogen, Contact, Compensatie van E-RecS-QUAL, die specifiek gaan over hoe een organisatie servicekwaliteit kan herstellen wanneer online diensten niet volgens de routine zijn verlopen, betreft de onderzoekster hierbij (Parasuraman et al., 1988, 2005). Topic 4.6.1 tot en met 4.6.3 toetsen daarnaast de derde hypothese.

Wanneer de onderzoekster het idee had dat ze geen duidelijk antwoord op de hypothesen heeft naar aanleiding van bovenstaande vragen, stelde zij de hypothesen op als open vragen en vroeg ze de respondent om te antwoorden met 'ja' of 'nee' en zo nodig uitleg te geven over de keuze van het antwoord.

- 1: When you expect a high level of service quality and you experience a low level of service quality, would you say that you are not satisfied with the service quality of the organization?
- 2: When you expect a high level of service quality and you do actually experience this high level of service quality, would you say that you are satisfied with the service quality of the organization?
- 3: When the organization does not make any false promises to you and communicates with you according to your needs, would you say that this affects your perception of the service quality in a positive way?

Conclusion (5 minutes)

- Researcher tells the respondent that the interview is done
- Researcher asks the respondent if he or she has any questions or additions
- Researcher asks the respondent for his/her email address to send the gift to
- Researcher thanks the respondent.

Probing questions

- Can you please explain that to me?
- Can you think of an example?
- Can you give me an example?
- Could you describe that?
- Could you tell me more about that?
- What do you mean by that?
- What did you think of that?
- What do you mean by that / [answer of respondent]?
- How did you experience that?
- What do you think is unacceptable?

Toonmateriaal interviews externe doelgroepen

Deze bijlage toont twee afbeeldingen en twee lijstjes voor een gesloten card sort. Deze zette de onderzoekster in ter ondersteuning van het interview.

De onderzoekster zette afbeeldingen IX.1 en IX.2 in om het geheugen van de respondenten op te frissen, wanneer dit nodig was. De eerste afbeelding toont de website van Onderneming X. De tweede afbeelding geeft een beeld van de webshop wanneer iemand is ingelogd.

Vertrouwelijk.

Ook maakte de onderzoekster per onderzoek tweemaal gebruik van een gesloten card sort. Zo kon de doelgroep aangeven wat zij belangrijk vindt qua eigenschappen aan een accountmanager of contactpersoon van Onderneming X en aan welke dimensies van servicekwaliteit zij de meeste waarde hecht. Hieronder staan de card sorts overzichtelijk weergegeven, voorzien van bijgaande Engelse tekst.

Card sort 1: aspects of account managers

I have some aspects of account managers that are numbered from 1 to 11. Can you place them in an order so that the number of the aspect you think is most important comes first and the number you think is least important, comes last?

1. Willingness to help
2. Capability
3. Taking time for customers
4. Immediate help
5. Personal and individual attention for the customer
6. Politeness
7. Trustworthy
8. Reliability
9. Making a customer feel safe
10. Knowing what the customer wants
11. Keeping promises

Card sort 2: importance dimensions of service quality

I have a question that is a bit similar to the previous question. Of the five dimensions of service quality that I have listed, which dimension do you feel like a company and its employees and webshop must have and show? You can name that dimension first and then name the other dimensions in order of importance according to you.

1. Tangibles: Physical facilities, equipment, and appearance of personnel and the webshop
2. Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately
3. Responsiveness: Willingness to help customers and provide prompt service
4. Assurance: Knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence
5. Empathy: Caring, individualized attention the firm provides its customers.

Bijlage X: Enquête accountmanagers

Deze bijlage toont de enquête die bestemd was voor de accountmanagers van de Britse markt. De bijlage toont eerst de enquête voor de Nederlandse accountmanagers. Daarna toont het de enquête voor de Engelse accountmanager.

Inleidende pagina

Vragenlijst servicekwaliteit

Welkom bij de vragenlijst over de servicekwaliteit van Onderneming X

Deze vragenlijst is bestemd voor de medewerkers van Onderneming X die zich bezighouden met de Engelse markt. Het invullen van de vragenlijst duurt 10 à 15 minuten en is geheel anoniem. Er zijn geen goede of foute antwoorden mogelijk, ik ben alleen benieuwd naar uw mening en gedachten. Daarom wil ik u vragen om deze vragenlijst zo eerlijk mogelijk in te vullen en niet te overleggen met uw collega's.

U moet alle vragen hebben ingevuld voordat u verder kunt gaan naar de volgende pagina. U kunt tussentijds wel terug naar de vorige pagina zonder dat uw eerdere antwoorden gewist worden.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname aan de vragenlijst. Uw mening en gedachten zijn erg belangrijk voor mijn onderzoek.

Hartelijke groet,
Onderzoekster

5.1 Bezoek website en aanvraag inlogcode voor webshop

De volgende vier stellingen gaan over hoe u omgaat met aanvragen van een inlogcode voor de webshop. Vult u alstublieft naar waarheid in in hoeverre u het met de stelling eens bent.

Als iemand een inlogcode voor de webshop aanvraagt,

- 5.1.1 Bel ik eerst naar die persoon om te vragen waarom hij toegang wil tot de webshop.
- 5.1.2 Laat ik die persoon weten dat we zijn aanvraag hebben ontvangen en in behandeling nemen.
- 5.1.3 Laat ik die persoon weten binnen hoeveel dagen hij een inlogcode kan verwachten.
- 5.1.4 Houd ik in mijn administratie bij dat er een nieuwe aanvraag voor de webshop is binnengekomen.

5.2 Het regelen en verschaffen van een inlogcode voor de webshop

De volgende zes stellingen gaan over wat u doet als er een inlogcode voor de webshop geregeld is of moet worden. Vult u alstublieft naar waarheid in in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 5.2.1 Ik verwerk een aanvraag van een inlogcode voor de webshop direct in het systeem.
- 5.2.2 Als ik een inlogcode ontvang van ICT, bel ik de aanvrager van de code op om te vragen waarom hij toegang wil tot de webshop.
- 5.2.3 Als ik een inlogcode ontvang van ICT, mail ik deze direct door naar de aanvrager van de code.
- 5.2.4 Als ik een inlogcode mail naar iemand, mail ik er standaard een handleiding bij.
- 5.2.5 Ik houd in mijn administratie bij wie er een inlogcode hebben ontvangen voor de webshop.
- 5.2.6 Mensen die niet kredietwaardig zijn, bel of mail ik om hen te laten weten dat ze geen inlogcode voor de webshop zullen ontvangen.

5.3 Ontvangst inlogcode, inloggen en bezoeken van webshop

De volgende vijf stellingen gaan over hoe u omgaat met klanten die een inlogcode hebben ontvangen en daarmee de webshop bezoeken. Vult u alstublieft naar waarheid in in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 5.3.1 Ik houd in mijn administratie bij welke mensen naar wie ik een inlogcode heb gestuurd, de webshop nog niet hebben bezocht.
- 5.3.2 Ik bel klanten die ik een inlogcode gemailld heb, op om te vragen of ze de inlogcode goed ontvangen hebben en of ze hulp nodig hebben met kopen via de webshop.
- 5.3.3 Ik mail klanten regelmatig een soort nieuwsbrief om ze te wijzen op de nieuwe aanbiedingen die we hebben op de webshop.

- 5.3.4 Ik bel mijn klanten regelmatig om hen te informeren over onze aanbiedingen op de webshop.
- 5.3.5 De producten die op de webshop staan, zijn de producten die we echt in voorraad hebben.

5.4 Bestelling plaatsen via de webshop

De volgende stellingen gaan over hoe u omgaat met klanten die een bestelling plaatsen via de webshop. Vult u alstublieft naar waarheid in in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 5.4.1 Ik weet goed wat klanten verwachten van de service van Onderneming X.
- 5.4.2 Ik weet welke klanten welke producten willen hebben.
- 5.4.3 Als ik weet dat een aanbieding interessant is voor een bepaalde klant, bel of mail ik hem over die aanbieding.
- 5.4.4 Ik stel de belangen van de klant altijd voorop.
- 5.4.5 Als een klant bij ons via de webshop bestelt, is dat volkomen veilig. Alle persoonlijke informatie van klanten op de webshop is beschermd.
- 5.4.6 Ik geef klanten een veilig gevoel als ze bij Onderneming X hun producten kopen.
- 5.4.7 Ik ben een betrouwbare verkoper: ik lieg nooit tegen (mogelijke) klanten.
- 5.4.8 Ik beloof een klant niet meer dan ik waar kan maken.
- 5.4.9 Ik kom altijd mijn afspraken met klanten na.
- 5.4.10 Ik laat een klant altijd weten wanneer hij zijn bestelling ontvangt.
- 5.4.11 Wij leveren onze producten altijd binnen de tijd die we hebben afgesproken met de klant.

5.5 Behandeling van klachten en vragen

De volgende negen stellingen gaan over hoe u omgaat met vragen en klachten van klanten. Vult u alstublieft naar waarheid in in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 5.5.1 Als een klant mij opbelt of mailt, blijf ik altijd beleefd tegen hem.
- 5.5.2 Als een klant mij opbelt met een klacht, toon ik sympathie en probeer ik hem gerust te stellen.
- 5.5.3 Problemen met bestellingen handel ik altijd goed af.
- 5.5.4 Ik geef klanten die problemen hebben ervaren, altijd een compensatie.
- 5.5.5 Ik ben altijd beschikbaar voor klanten via de telefoon of per e-mail.
- 5.5.6 Onze werktijden zijn afgestemd op onze klanten.
- 5.5.7 Als een klant een vraag heeft over de webshop, probeer ik altijd behulpzaam te zijn.
- 5.5.8 Als een klant een vraag heeft over de webshop, help ik hem direct.
- 5.5.9 Als een klant een vraag heeft over de webshop, neem ik altijd de tijd voor hem.

5.6 De organisatie en mijn taken

De volgende acht stellingen gaan over u en uw plek binnen de afdeling en de organisatie Onderneming X. Vult u alstublieft naar waarheid in in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 5.6.1 Ik weet welke doelstellingen de directie heeft voor de organisatie.
- 5.6.2 Ik weet wat mijn taken zijn en dus wat er van mij verwacht wordt.
- 5.6.3 Ik heb de kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te voeren.
- 5.6.4 Ik heb de juiste spullen en middelen om mijn werk goed te kunnen doen.
- 5.6.5 Ik vind dat ik en mijn collega's die zich bezighouden met de Engelse markt een goed team vormen.
- 5.6.6 Mijn collega's van dezelfde afdeling en ik bespreken ons werk vaak genoeg met elkaar.
- 5.6.7 Ik bespreek mijn werk met collega's van andere afdelingen vaak genoeg.
- 5.6.8 Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn werkzaamheden.

Onder elke stelling komen zes antwoordmogelijkheden. Alle stellingen dienen beantwoord te worden door een van die mogelijkheden aan te vinken:

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Niet mee eens/niet mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens
- Weet niet/geen mening.

Afsluitende pagina

Hartelijk bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!

Heeft u vragen en/of opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst? Vul het hier in.

[open vraag]

De onderzoekster stelde deze enquête op aan de hand van de onderdelen van de vijf dimensies van SERVQUAL. Hiervoor gebruikte zij de standaardvragenlijst van SERVQUAL, in combinatie met elementen van E-S-QUAL en E-RecS-QUAL. Het analyseschema toont dit. De volgorde van de enquête is volgens de eerste vier stappen uit het dienstverleningsproces rondom de webshop (paragraaf 2.1: figuur 2.1). Deze onderdelen zijn gebaseerd op gaps 3 en 4. Onderdeel 5.5 is specifiek gericht op het omgaan met klachten, waarbij de dimensies van E-RecS-QUAL gebruikt zijn. Onderdeel 5.6 heeft betrekking op de oorzaken van gap 3; de vertaalslag van de regels die de directie heeft opgesteld, naar werkzaamheden.

Nu volgt de enquête in het Engels voor de Engelse accountmanager die in Engeland werkt.

[Inleidende pagina](#)

Questionnaire service quality

Welcome to the questionnaire about the service quality of Onderneming X

This questionnaire is meant for the employees of Onderneming X who focus on selling products within the United Kingdom. The questionnaire is about the process surrounding the webshop, from the moment someone applies for a login code to the moment he places an order via the webshop. It takes 10 to 15 minutes to fill in this questionnaire and it is completely anonymous. There are no right or wrong answers, I am just curious to your opinion and your thoughts. That is why I want to ask you to fill in this questionnaire as honestly as possible and to not discuss the questions with colleagues.

You have to fill in all questions before you can continue to the next page. It is possible to return to a previous page in the meantime, without erasing answers.

Thank you very much in advance for filling in the questionnaire. Your opinion and thoughts are very important for my research.

Best regards,
Onderzoekster

[5.1 Application login code to the webshop](#)

The next four statements are about the way you deal with applications for a login code to the webshop of Onderneming X. Please fill in truthfully to what extent you agree with the statement.

When someone applies for a login code to the webshop, I

- 5.1.1 Call that person first, to ask why he wants to visit the webshop.
- 5.1.2 Let that person know that we have received his application and that we will process it.
- 5.1.3 Let that person know within how many days he can expect to receive the login code.
- 5.1.4 Register that new application in my administration.

[5.2 Arranging and providing a login code to the webshop](#)

The next six statements are about what you do when someone applies for a login code to the webshop of Onderneming X and when a login code for that person is arranged. Please fill in truthfully to what extent you agree with the statement.

- 5.2.1 I process an application for a login code to the webshop in our system immediately.
- 5.2.2 When I receive a login code from ICT, I call the person who applied for the login code to ask why he wants to have access to the webshop.
- 5.2.3 When I receive a login code from ICT, I immediately email this code to the person that applied for the code.
- 5.2.4 When I email a login code to a person, I always enclose a manual to the webshop.
- 5.2.5 I always register who has received a login code to the webshop in my administration.
- 5.2.6 I call or email someone who is not creditworthy, to let him know that he will not receive a login code to the webshop.

[5.3 People that receive a login code, log in to and visit the webshop](#)

The next five statements are about how you deal with people that have received a login code and use that code to visit the webshop. Please fill in truthfully to what extent you agree with the statement.

- 5.3.1 I register in my administration which people that I sent a login code to, have not visited the webshop yet.
- 5.3.2 I call people who I emailed a login code, to ask whether they have received the email with the login code and if they need help with buying via the webshop.
- 5.3.3 I email customers on a regular basis a kind of newsletter to inform them about the new offers we have on the webshop.
- 5.3.4 I call customers on a regular basis to inform them about our new offers on the webshop.
- 5.3.5 The products that are displayed on the webshop, are the products that we really have in stock.

5.4 Placing an order via the webshop

The next statements are about how you deal with customers that place an order via the webshop. Please fill in truthfully to what extent you agree with the statement.

- 5.4.1 I am well aware of the expectations that customers have about the service of Onderneming X.
- 5.4.2 I know which customers want to have which products.
- 5.4.3 If I know that an offer is interesting to a particular customer, I will call or email him to inform him about that offer.
- 5.4.4 I have my customers' best interest at heart.
- 5.4.5 It is perfectly safe for a customer to order via our webshop. All personal information from the customer on the webshop is protected.
- 5.4.6 I make sure customers feel safe when they buy products at Onderneming X.
- 5.4.7 I am a trustworthy account manager: I never lie to (potential) customers.
- 5.4.8 I never promise a customer more than I can live up to.
- 5.4.9 I always keep my commitments with customers.
- 5.4.10 I always let a customer know when he will receive his order.
- 5.4.11 We always deliver our products within the time we agreed to with the customer.

5.5 Handling of complaints and questions

The next nine statements are about how you deal with questions and complaints customers have. Please fill in truthfully to what extent you agree with the statement.

- 5.5.1 When a customer calls or emails me, I always remain polite to him.
- 5.5.2 When a customer calls to complain, I show sympathy and try to reassure him.
- 5.5.3 I always handle problems with orders well.
- 5.5.4 I always compensate customers who have experienced problems.
- 5.5.5 I am always available for customers via phone or email.
- 5.5.6 Our operating hours are convenient to our customers.
- 5.5.7 When a customer has a question about the webshop, I am always willing to help him.
- 5.5.8 When a customer has a question about the webshop, I will help him immediately.
- 5.5.9 When a customer has a question about the webshop, I will always take time for him.

5.6 The organization and my tasks

The next eight statements are about you and your place within the department and organization of Onderneming X. Please fill in truthfully to what extent you agree with the statement.

- 5.6.1 I know which objectives the management has for the organization.
- 5.6.2 I know what my tasks are and therefore what is expected of me.
- 5.6.3 I have the knowledge and skills to do my job well.
- 5.6.4 I have the right equipment and resources to do my job well.
- 5.6.5 I think that my colleagues within the UK-department and I make a good team.
- 5.6.6 My colleagues in the same department and I discuss our work often enough with each other.
- 5.6.7 I discuss my work often enough with colleagues from other departments of Onderneming X.
- 5.6.8 I feel responsible for my work.

Onder elke stelling komen zes antwoordmogelijkheden. Alle stellingen dienen beantwoord te worden door een van die mogelijkheden aan te vinken:

- Strongly disagree
- Disagree
- Neither disagree nor agree
- Agree
- Strongly agree

- Not applicable/no opinion.

Afsluitende pagina

Thank you very much for filling in this questionnaire!

Do you have any questions and/or comments regarding this questionnaire? Please enter it here.
[open vraag]

Bijlage XI: Verbatim interview directeur

Deze bijlage toont het verbatim van het interview met directeur H van onderneming X. In de analyseschema's in bijlage XV staan de belangrijkste bevindingen in tabellen weergegeven.

Vertrouwelijk.

Bijlage XII: Verbatims externe doelgroepen

Deze bijlage toont de verbatims van de gesprekken met de drie externe doelgroepen: prospects 1 (nooit ingelogd), prospects 2 (nooit gekocht) en ex-klanten (sinds 27 april niet meer kopen via webshop).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle respondenten die de onderzoekster gesproken heeft voor het onderzoek. Het toont tot welke subdoelgroep de respondent behoort, bij welk type organisatie de respondent werkt en, indien van toepassing, welk type apparaat hij gebruikt om de webshop te bezoeken.

Vertrouwelijk.

Bijlage XIII: Uitwerking enquête accountmanagers

Deze bijlage toont het overzicht van de antwoorden op de enquête van de accountmanagers.

Vragen	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4 (Eng.)
5.1 Bezoek website en aanvraag inlogcode voor webshop				
Als iemand een inlogcode voor de webshop aanvraagt,				
5.1.1 Bel ik eerst naar die persoon om te vragen waarom hij toegang wil tot de webshop.				
5.1.2 Laat ik die persoon weten dat we zijn aanvraag hebben ontvangen en in behandeling nemen.				
5.1.3 Laat ik die persoon weten binnen hoeveel dagen hij een inlogcode kan verwachten.				
5.1.4 Houd ik in mijn administratie bij dat er een nieuwe aanvraag voor de webshop is binnengekomen.				
5.2 Het regelen en verschaffen van een inlogcode voor de webshop				
5.2.1 Ik verwerk een aanvraag van een inlogcode voor de webshop direct in ons systeem.				
5.2.2 Als ik een inlogcode ontvang van ICT, bel ik de aanvrager van de code op om te vragen waarom hij toegang wil tot de webshop.				
5.2.3 Als ik een inlogcode ontvang van ICT, mail ik deze direct door naar de aanvrager van de code.				
5.2.4 Als ik een inlogcode mail naar iemand, mail ik er standaard een handleiding bij.				
5.2.5 Ik houd in mijn administratie bij wie er een inlogcode hebben ontvangen voor de webshop.				
5.2.6 Mensen die niet kredietwaardig zijn, bel of mail ik om hen te laten weten dat ze geen inlogcode voor de webshop zullen ontvangen.				
5.3 Ontvangst inlogcode, inloggen en bezoeken van webshop				
5.3.1 Ik houd in mijn administratie bij welke mensen naar wie ik een inlogcode heb gestuurd, de webshop nog niet hebben bezocht.				
5.3.2 Ik bel klanten die ik een inlogcode gemaïld heb, op om te vragen of ze de inlogcode goed ontvangen hebben en of ze hulp nodig hebben met kopen via de webshop.				

5.3.3 Ik mail klanten regelmatig een soort nieuwsbrief om ze te wijzen op de nieuwe aanbiedingen die we hebben op de webshop.	
5.3.4 Ik bel mijn klanten regelmatig om hen te informeren over onze aanbiedingen op de webshop.	
5.3.5 De producten die op de webshop staan, zijn de producten die we echt in voorraad hebben.	
5.4 Bestelling plaatsen via de webshop	
5.4.1 Ik weet goed wat klanten verwachten van de service van Onderneming X.	
5.4.2 Ik weet welke klanten welke producten willen hebben.	
5.4.3 Als ik weet dat een aanbieding interessant is voor een bepaalde klant, bel of mail ik hem over die aanbieding.	
5.4.4 Ik stel de belangen van de klant altijd voorop.	
5.4.5 Als een klant bij ons via de webshop bestelt, is dat volkomen veilig. Alle persoonlijke informatie van klanten op de webshop is beschermd.	
5.4.6 Ik geef klanten een veilig gevoel als ze bij Onderneming X hun producten kopen.	
5.4.7 Ik ben een betrouwbare verkoper: ik lieg nooit tegen (mogelijke) klanten.	
5.4.8 Ik beloof een klant niet meer dan ik waar kan maken.	
5.4.9 Ik kom altijd mijn afspraken met klanten na.	
5.4.10 Ik laat een klant altijd weten wanneer hij zijn bestelling ontvangt.	
5.4.11 Wij leveren onze producten altijd binnen de tijd die we hebben afgesproken met de klant.	
5.5 Behandeling van klachten en vragen	
5.5.1 Als een klant mij opbelt of mailt, blijf ik altijd beleefd tegen hem.	
5.5.2 Als een klant mij opbelt met een klacht, toon ik sympathie en probeer ik hem gerust te stellen.	
5.5.3 Problemen met bestellingen handel ik altijd goed af.	
5.5.4 Ik geef klanten die problemen hebben ervaren, altijd een compensatie.	
5.5.5 Ik ben altijd beschikbaar voor klanten via de telefoon of per e-mail.	
5.5.6 Onze werktijden zijn afgestemd op onze klanten.	

5.5.7 Als een klant een vraag heeft over de webshop, probeer ik altijd behulpzaam te zijn.	
5.5.8 Als een klant een vraag heeft over de webshop, help ik hem direct.	
5.5.9 Als een klant een vraag heeft over de webshop, neem ik altijd de tijd voor hem.	
5.6 De organisatie en mijn taken	
5.6.1 Ik weet welke doelstellingen de directie heeft voor de organisatie.	
5.6.2 Ik weet wat mijn taken zijn en dus wat er van mij verwacht wordt.	
5.6.3 Ik heb de kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te voeren.	
5.6.4 Ik heb de juiste spullen en middelen om mijn werk goed te kunnen doen.	
5.6.5 Ik vind dat ik en mijn collega's die zich bezighouden met de Engelse markt een goed team vormen.	
5.6.6 Mijn collega's van dezelfde afdeling en ik bespreken ons werk vaak genoeg met elkaar.	
5.6.7 Ik bespreek mijn werk met collega's van andere afdelingen vaak genoeg.	
5.6.8 Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn werkzaamheden.	
Opmerkingen/vragen	

Bijlage XIV: Mailing Engelse accountmanager

Deze bijlage toont de mailing tussen de onderzoekster en de Engelse accountmanager van onderneming X, naar aanleiding van de resultaten uit de online enquête (zie bijlage XIII).

Vertrouwelijk.

Bijlage XV: Analyseschema's interviews externe doelgroepen

Deze bijlage toont in een schematisch overzicht de antwoorden van de externe doelgroepen op de topics die de onderzoeker tijdens de interviews aan hen voorlegde. De volledige uitwerking van de interviews is te vinden in bijlage XII.

Vertrouwelijk.

Bijlage XVI: Implementatieplan

Deze bijlage toont in schematisch overzicht de planning en kosten van de aanbevelingen en de bijbehorende implementatie van hoofdstuk 8 en 9.

Vertrouwelijk.

Bijlage XVII: Logboek

Deze bijlage toont het logboek van de onderzoekster gedurende het onderzoekstraject.

Vertrouwelijk.