

# Afstudeeronderzoek.

Een onderzoek naar tevredenheid.

**Lara Visser**

**17-8-2015**

Opdrachtgever:  
Communicatie BV

Begeleider: Marieke Kerpershoek  
Eerste lezer: Cecile Klok  
Tweede lezer: Dick van Dommelen Sr.

Lara Visser  
S1060325  
COM4V

Versie: definitief

Deze scriptie is geanonimiseerd  
wegens vertrouwelijkheid. Het bedrijf  
wordt Communicatie BV genoemd.  
Vertrouwelijke gegevens zijn  
verwijderd.

## **Voorwoord**

Dit is mijn scriptie met de titel 'Een onderzoek naar tevredenheid'. Voor deze scriptie heb ik onderzoek uitgevoerd onder klanten, ex-klanten en medewerkers van Communicatie BV. Communicatie BV is een professionele onderneming met gedreven en enthousiaste medewerkers, gevestigd in een industriegebied.

Deze scriptie is geschreven in opdracht van de Hogeschool Leiden, opleiding Communicatie en het stagebedrijf Communicatie BV. Voor zijn bijdrage aan deze scriptie bedank ik de directeur van Communicatie BV voor zijn begeleiding en advies.

Het schrijfproces van deze scriptie verliep niet altijd gemakkelijk, maar de directeur heeft mij de ruimte gegeven die ik nodig had. Daarvoor nogmaals bedankt. Vanuit school ben ik Martien Schriemer en Marieke Kerpershoek dankbaar voor hun begeleiding. Als ik het even moeilijk had, wist Martien me er van te overtuigen dat ik op de goede weg was. Ook de begeleiding van Marieke Kerpershoek heeft me goed geholpen. Ik mag ook zeker de mensen in mijn persoonlijke omgeving niet vergeten die me altijd hebben geholpen, zelfs als ik er niet om vroeg. Bedankt!

Het was voor mij een intensieve periode en het eindproduct ligt nu voor u. Wanneer de inhoud nog vragen oproept, kunt u mij bereiken op 0616934306 of via [laravisser40@hotmail.com](mailto:laravisser40@hotmail.com).

Ik wens u veel leesplezier,

Lara Visser

Zoeterwoude, 17 augustus 2015.

## Samenvatting

Communicatie BV is een technisch communicatiebureau dat zich profileert als een dienstverlener in ICT en full-service biedt. Communicatie BV biedt diverse diensten aan verschillende klanten, waarvan de meeste midden- en kleinbedrijven in de bloemenbranche. Communicatie BV had behoefte aan meer kennis over de tevredenheid van de klanten. Dit onderzoek beoogt tegemoet te komen aan die behoefte. Dit onderzoek heeft 5 maanden in beslag genomen. Verwerking van correcties en de feedback vanuit de opleiding hebben nog een half jaar geveerd.

Door middel van face-to-face kwalitatief onderzoek zijn 7 klanten, 2 ex-klanten, 4 medewerkers en het management van Communicatie BV geïnterviewd. Ook is door middel van deskresearch een aantal concurrenten van Communicatie BV onderzocht. Uit literatuuronderzoek bleek het model van Grönroos het beste aan te sluiten bij dit onderzoek: het Total Perceived Quality Model. In dit model wordt de waargenomen kwaliteit onderzocht aan de hand van de *verwachte* en de *ervaren* kwaliteit.

De verwachte kwaliteit en ervaren kwaliteit zijn in dit onderzoek onderzocht aan de hand van vragen over verwachtingen met betrekking tot product en leverancier enerzijds en vragen over de technische, relationele en functionele kwaliteit van de diensten, Communicatie BV en haar werknemers anderzijds.

De doelstelling die bij dit onderzoek hoort, is: *“inzicht verkrijgen in de tevredenheid over de verwachte en ervaren kwaliteit van de doelgroepen, teneinde op basis van dat verkregen inzicht een communicatieadvies te kunnen geven aan Communicatie BV met daarin de aanbevelingen om het gat te dichten tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.”*. De probleemstelling die hierbij geformuleerd is, is *‘welke factoren beïnvloeden het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit over de producten en/of diensten van Communicatie BV door de doelgroepen?’*. De onderzoeksvragen die deze vragen helpen beantwoorden zijn:

1. Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten? (extern)
2. Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de ex-klanten? (extern)
3. Wat is de verwachte kwaliteit van Communicatie BV zoals ervaren door de medewerkers van Communicatie BV? (intern)
4. Wat voor diensten bieden de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland? (deskresearch, intern en extern)

Uit het onderzoek blijkt dat de klanten van Communicatie BV tevreden zijn en geen behoefte hebben aan andere producten of diensten van deze onderneming. De verwachtingen die klanten hebben zijn met name gebaseerd op de zakelijke gesprekken met het management van Communicatie BV. De meeste klanten nemen veel verschillende producten af en vinden Communicatie BV gemiddeld qua prijs. Bijna alle klanten, ook de ex-klanten, kwamen via 'word of mouth' bij Communicatie BV terecht. De onderneming Communicatie BV krijgt van alle klanten, ex-klanten en medewerkers een voldoende. De werknemers geven het bedrijf een hoge waardering maar noemden wel enkele verbeterpunten. Zij denken dat Communicatie BV de gewekte verwachtingen niet altijd kan waarmaken en dat de klanten daarom soms ontevreden kunnen zijn. Ook is de kwaliteit die Communicatie BV levert volgens hun gemiddeld, met soms een uitschieter naar goed. De concurrenten bieden soortgelijke diensten aan, maar er is geen bedrijf dat het brede assortiment aan diensten kan leveren wat Communicatie BV in haar aanbod heeft.

De aanbevelingen die geformuleerd zijn en geïmplementeerd kunnen worden aan de hand van de PDCA-cyclus zijn:

Aanbeveling 1: De communicatie tussen de klant en Communicatie BV moet duidelijk vastgelegd worden.

Aanbeveling 2: Duidelijke grenzen qua hoeveelheid opdrachten in een bepaalde tijd.

Aanbeveling 3: Kennisniveau werknemers laten stijgen door (periodieke) training of cursus.

Aanbeveling 4: Periodiek langs gaan bij de klant om te vertellen wat Communicatie BV allemaal doet en kan doen.

Aanbeveling 5: Onderzoek naar de klachten van de medewerkers van Communicatie BV .

## Inhoud

Voorwoord .....	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding .....	6
2. Situatieschets .....	7
2.1 Interne analyse .....	7
2.2 Externe analyse .....	10
2.3 Concurrentieanalyse.....	12
2.4 SWOT.....	12
3. Probleemformulering.....	13
3.1 Aanleiding.....	13
3.2 Probleemstelling.....	13
3.3 Doelstelling.....	13
3.4 Onderzoeksvragen.....	14
3.5 Doelgroep .....	14
3.6 Grenzen .....	15
4 Theoretisch kader.....	16
4.1 Definities.....	16
4.2 Relevante publicaties, theorieën en onderzoeken.....	17
4.3 Theorie en conceptueel model .....	19
4.4 Hypothesen .....	21
5 Methodologie .....	23
5.1 Methode van onderzoek .....	23
5.2 Operationalisatie .....	24
5.3 Operationalisatie per deelvraag.....	25
5.4 Operationalisatie per onderzoeksdoelgroep.....	26
5.5 Randvoorwaarden onderzoek.....	28
6 Resultaten.....	30
7 Conclusie .....	37
7.1 Probleemstelling.....	38
8 Aanbeveling.....	40
9 Implementatie .....	42
Bibliografie .....	47
Bijlagen .....	50

Bijlage 1	Topic Guide.....	51
Bijlage 2	Aangepaste Topic Guide.....	56
Bijlage 3	Producten en diensten van Communicatie BV.....	58
Bijlage 4	Discussie .....	58
Bijlage 5	Interview 15-10-2014 .....	61
Bijlage 6	Interviews klanten .....	61
Bijlage 7	Interview Ex-klanten.....	63
Bijlage 8	Interview medewerkers .....	64
Bijlage 9	Interview management .....	66
Bijlage 10	Zoekplan .....	67
Bijlage 11	Analyseschema's .....	69
	Klanten analyseschema .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
	Ex- klanten analyseschema .....	70
	Medewerkers analyseschema .....	71
	Management analyseschema.....	72
Bijlage 12	Tabellen .....	73
Bijlage 13	Algemene informatie en planning.....	74
Bijlage 14	Logboek .....	75

## 1. Inleiding

Klanttevredenheid wordt steeds belangrijker. Probeer maar eens te voldoen aan de verwachtingen van je doelgroep. Dit onderzoek richt zich op de tevredenheid van de klanten en ex-klanten van Communicatie BV, een technisch communicatiebureau.

Communicatie BV biedt veel verschillende diensten en producten op het gebied van communicatie en IT, maar heeft onvoldoende inzicht in en is zich onvoldoende bewust van de klanttevredenheid. Door middel van onderzoek naar klanttevredenheid is het mogelijk om dit gebrek aan kennis en bewustzijn te onderzoeken. Lara Visser, laatstejaars communicatiestudent aan de Hogeschool Leiden voert dit onderzoek op verzoek van Communicatie BV uit door middel van kwalitatieve interviews en deskresearch. Het doel is de kennis over de (on)tevredenheid van de klant en de oorzaken of redenen daarvan te onderzoeken en, aan de hand van dat onderzoek, aanbevelingen te doen om de klanttevredenheid te doen toenemen.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *'welke factoren beïnvloeden het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit over de producten en/of diensten van Communicatie BV door de doelgroepen?'* De doelstelling van het onderzoek is: *'inzicht verkrijgen in de tevredenheid over de verwachte en ervaren kwaliteit van de doelgroepen, teneinde op basis van dat verkregen inzicht een communicatieadvies te kunnen geven aan Communicatie BV met daarin de aanbevelingen om het gat te dichten tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.'*

Dit onderwerp is verdeeld in de volgende deelvragen:

1. Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten? (extern)
2. Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de ex-klanten? (extern)
3. Wat is de verwachte kwaliteit van Communicatie BV zoals ervaren door de medewerkers van Communicatie BV? (intern)
4. Wie zijn de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland? (deskresearch, intern en extern)

Dit advies- en onderzoeksrapport is geschreven nadat er onderzoek is uitgevoerd. Vragen zijn later aangepast waardoor het onderzoek beter is toegespitst op de theorie die is gebruikt.

Na het inleidende hoofdstuk 1 is in hoofdstuk 2 een situatieschets van de onderneming te vinden. In hoofdstuk 3 is informatie opgenomen over de basis van dit onderzoek: de probleemformulering. In dit hoofdstuk worden de probleem- en doelstelling nader toegelicht en wordt de doelgroep verder beschreven. Ook de deelvragen aan de hand waarvan de doelstelling wordt behandeld worden daar genoemd. Het vierde hoofdstuk bevat het theoretisch kader en informatie over verschillende theorieën, het gekozen model en de hypothesen. Het vijfde hoofdstuk beschrijft de Methode van Onderzoek. In hoofdstuk 6 zijn de resultaten van het uitgevoerde onderzoek beschreven. Aan de genoemde resultaten zijn de conclusies uit hoofdstuk 7 geformuleerd die de basis vormen voor de aanbevelingen in hoofdstuk 8. De aanbevelingen zijn in hoofdstuk 9 beschreven in een implementatieplan voor het bedrijf.

## 2. Situatieschets

Dit hoofdstuk beschrijft de interne en externe analyse van de onderneming Communicatie BV. In paragraaf 2.1 wordt de interne analyse besproken aan de hand van drietal gegevens: de geschiedenis, de strategieën en doelstellingen van de onderneming en haar klanten. In paragraaf 2.2 wordt de externe analyse beschreven. Deze is samengesteld aan de hand van de DESTEP-analyse en een concurrentieanalyse. Deze informatie samen is te lezen in paragraaf 2.4 SWOT, waarin de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden beschreven.

### 2.1 Interne analyse

In de interne analyse wordt Communicatie BV intern bekeken. Dit wordt gedaan door middel van de geschiedenis, de strategieën en doelstellingen en de klanten.

#### 2.1.1 *Communicatie BV*

Op de website is te vinden dat Communicatie BV een technisch communicatiebureau is. Communicatie BV is een technisch communicatiebureau dat gespecialiseerd is in het aanbieden van (nieuwe) ICT-diensten aan vooral midden- en kleinbedrijven.

In het eigen marketingplan<sup>1</sup> beschrijft de organisatie zichzelf als een dienstverlener van ICT-diensten, dat zich richt op 'full-service' aan de klant. Communicatie BV biedt haar klanten ondersteuning op gebieden zoals het Nieuwe Werken, Webhosting, Systeembeheer, Websites, Apps, Huisstijl en Marketing. Deze diensten en producten worden opgesomd in de paragraaf 'Strategieën en doelstellingen' en nader toegelicht in bijlage 3.

In een interview met de directeur en enig aandeelhouder van Communicatie BV bracht hij naar voren dat Communicatie BV vooral gericht is op het midden- en kleinbedrijf en in het bijzonder op bedrijven uit de bloemenbranche. Communicatie BV is specifiek gericht op het toepassen van nieuwe technieken en methodieken in de communicatie.

Communicatie BV deelt hun klanten in een viertal sectoren in: advies, automatisering, online en marketing. In dit onderzoek is deze indeling gehandhaafd. Deze sectoren corresponderen met de productcategorieën die Communicatie BV verkoopt.

De vier sectoren:

- Advies (ITIL/ISO, Het Nieuwe Werken, Advies, SaaS, Inkoop);
- Automatisering (VoIP, Hosting, Systeembeheer, Connectivity, Cloud Computing, Beveiligen, Netwerken, Hard-/software);
- Online (Websites, Google Apps, Mobile Apps, Webapplicaties, Mailings, Webshops, Drukwerk, Virtueel Kantoor);
- Marketing (Huisstijl, Presentaties, SEO, Conceptontwikkeling, Tekstproducties, Online marketing, Fotografie, Social media, Narrowcasting, Reclame).

#### 2.1.2 *Geschiedenis*

Communicatie BV is 18 jaar geleden opgericht door de directeur. Communicatie BV is gestart als automatiseringsbedrijf en uitgegroeid tot een technisch communicatiebureau. Communicatie BV is vooral gericht op het midden- en kleinbedrijf en bedrijven uit de bloemenbranche die weinig kennis bezitten over communicatie en de mogelijkheden daarvan. Deze branche wordt verder besproken en onderzocht in de externe analyse.

---

<sup>1</sup> Wegens vertrouwelijkheid is dit rapport niet beschikbaar



### **2.1.3 Strategieën en doelstellingen**

In het volgende deel worden de vier P's, product, prijs, plaats en personeel, besproken. Dit is een overzichtelijke weergave van de producten, de marketing die wordt ingezet, de plaats en het personeel. Deze informatie vormt een basis voor de SWOT-analyse die aan het einde van dit hoofdstuk wordt besproken.

#### *Product*

In het marketingplan van Communicatie BV wordt vermeld dat de diensten die Communicatie BV aanbiedt in het Ansoff-model<sup>2</sup> binnen marktpenetratie vallen: bestaande producten en diensten binnen een bestaande markt aanbieden. Een voorbeeld van de producten zijn het Nieuwe Werken, Webhosting, Systeembeheer, Websites, Apps, Huisstijl en Marketing. De producten van Communicatie BV worden uitvoerig beschreven in bijlage 3 van dit rapport.

#### *Prijs*

De prijs die Communicatie BV voor haar producten vraagt is afhankelijk van de vorm van het product en de ondersteuning zoals die worden afgenomen door de klant. Voor een website zit Communicatie BV in het hogere prijssegment, terwijl ze voor andere dingen zoals SaaS, Software as a Service, structureel onder concurrenten blijven zitten qua prijs.

#### *Plaats*

Communicatie BV is gevestigd op een industrieterrein. De meeste producten en diensten worden daar ook geproduceerd en uitgevoerd. Sommige producten of diensten worden ook samengesteld en uitgevoerd bij de klant, zoals Het Nieuwe Werken. Communicatie BV bestaat uit twee bedrijfsonderdelen verdeeld over twee etages. Op de eerste etage is de softwareafdeling te vinden, waar de software wordt gemaakt die Communicatie BV op de begane grond verkoopt.

#### *Personeel*

De organisatie bestaat uit 14 vaste werknemers, verdeeld over de twee bedrijfsonderdelen. Vier programmeurs, twee verkopers, twee webdesigners, twee projectmanagers en vier programmeurs.

#### *Promotie*

Communicatie BV zet verschillende communicatiemiddelen in maar laat weten deze middelen weinig frequent in te zetten. De communicatiemiddelen die nu worden gebruikt, zijn:

- Periodieke e-mails;
- Persoonlijke verkoop;
- Folders;
- Flyers;
- Facebook;
- Website.

Communicatie BV wil meer investeren in communicatie en de hiervoor genoemde middelen vaker in gaan zetten.

De missie visie en strategie van de organisatie zijn:

#### *Missie*

Wegens vertrouwelijkheid is dit verwijderd.

#### *Visie*

---

<sup>2</sup> Zie tabel in bijlage 10

De visie die Communicatie BV heeft geformuleerd is *'De manier van 'zaken doen' is drastisch aan het veranderen. Onder invloed van moderne technieken is het eenvoudiger geworden om kennis en informatie te verspreiden en zijn ook veel markten een stuk toegankelijker en transparanter geworden. Bedrijven die slim gebruik weten te maken van de nieuwe (technische) mogelijkheden zullen een sterkere positie verkrijgen.'*

#### *Strategie*

De strategie van Communicatie BV is *'Het onafhankelijk behartigen van de belangen van bedrijven in het MKB en hoger MKB, door het vervullen van de functie van 'full-service' bureau op zowel strategisch, tactisch, als operationeel niveau'.*

De volgende Unique Selling Points worden benoemd per sector in het marketingplan van Communicatie BV:

- *Advies*  
Onafhankelijk advies;  
Unieke adviesmethode die direct inzicht geeft in uw ICT omgeving, welke gericht is, op het MKB;  
Trends en ontwikkelen bespreken wij met u.
- *Automatisering*  
Kort en lange termijn plan wordt geformuleerd;  
Zeer strakke organisatie, waardoor storingen direct worden afgehandeld en alles correct wordt geregistreerd. Hierin zitten signaleringen die de automatisering controle houden.
- *Online Maatwerk;*  
Zeer Flexibel en snel schakelen;  
Sterk online platform met veel toepassingen;  
Vele jaren ervaring;  
Eigen designers en ontwikkelaars.
- *Marketing*  
Er wordt gewerkt met doelstellingen;  
Er wordt gewerkt vanuit een vastgesteld plan.

#### **2.1.4 Klanten**

Communicatie BV heeft verschillende soorten klanten waarvan de meeste midden- en kleinbedrijven uit de bloemenbranche. Communicatie BV heeft rond de honderd klanten waarvan de één meerdere producten en/of diensten afneemt en de ander alleen een domeinnaam geregistreerd via Communicatie BV heeft. Gemiddeld genomen richt Communicatie BV zich op bedrijven met 1 – 50 werknemers. Op basis van de vraag en behoefte van de klant draagt Communicatie BV mogelijke oplossingen aan. De ene klant vraagt om alleen een nieuwe website, terwijl de ander weinig kennis heeft van ICT en communicatie en op zoek is naar allerlei automatisering en communicatiemogelijkheden voor de onderneming voor zijn bedrijf, zoals een website, een webshop of de tekst die op de website terecht moet komen.

Voor de groepen waarin ook de producten uit bijlage 3 in zijn verdeeld, zijn de volgende doelgroepen vastgesteld door Communicatie BV:

- De gewenste doelgroep voor Advies is als volgt: organisaties van 1 tot 50 werknemers waar ICT geen core business is en waar kennis over ICT niet of nauwelijks bekend is.
- Voor Automatisering is de volgende doelgroep geformuleerd: bedrijven met 1 tot 50 werknemers, waarbij men een eigen ICT omgeving heeft, maar niet hun eigen systeembeheerder in dienst heeft.
- Online heeft de volgende doelgroep: alle bedrijven en personen die hun communicatie op een professionele wijze willen regelen. Over de Marketing doelgroep wordt het volgende vermeld: iedere

organisatie tussen de 5 en 50 werknemers met een product of dienst die op een die online wilt communiceren valt binnen deze doelgroep.

Communicatie BV biedt veel diensten maar richt zich vooral op de bloemenbranche en daarnaast midden-kleinbedrijven. Meer informatie over de klanten van Communicatie BV en een beschrijving is te vinden in hoofdstuk 4, het Theoretisch Kader, waarin een onderzoek is beschreven naar de markt waar de klant zich in bevindt.

### 2.1.5 PMC

Bovenstaande analyse geeft informatie waar uiteindelijk product/marktcombinaties (PMC) uit voortkomen. Een PMC is de combinatie tussen de markt en het product waardoor (mogelijk verschillende) partijen een strategie kunnen creëren die voldoet aan de vraag van de markt of mogelijke vraag genereren. De PMC's worden in onderstaande tabel weergegeven.

Productgroep	Doelgroep	Marktstrategie	USP
Advies	1 tot 50 werknemers; ICT geen core business; Kennis over ICT niet tot nauwelijks bekend.	Marktpenetratie	Onafhankelijk advies; Unieke adviesmethode die direct inzicht geeft in uw ICT omgeving, welke gericht is, op het MKB; Trends en ontwikkelen bespreken wij met u.
Automatisering	Bedrijven met 1 tot 50 werknemers Een eigen ICT omgeving, maar geen systeembeheerder in dienst is.	Marktpenetratie	Kort en lange termijn plan wordt geformuleerd; Zeer strakke organisatie, waardoor storingen direct worden afgehandeld en alles correct wordt geregistreerd. Hierin zitten signaleringen die de automatisering controle houden.
Online	Alle bedrijven en personen die hun communicatie op professionele wijze willen regelen.	Marktpenetratie	Maatwerk; Zeer Flexibel en snel schakelen; Sterk online platform met veel toepassingen; Vele jaren ervaring; Eigen designers en ontwikkelaars.
Marketing	Elke organisatie tussen die tussen de 5 en 50 werknemers heeft met een product of dienst die daarover online wilt communiceren.	Marktpenetratie	Er wordt gewerkt met doelstellingen; Er wordt gewerkt vanuit een vastgesteld plan.

Tabel 1 PMC

## 2.2 Externe analyse

In dit hoofdstuk wordt Communicatie BV extern bekeken. Dit is mogelijk door de DESTEP-analyse die hier per onderwerp wordt belicht. De concurrenten worden niet besproken omdat die uitgebreider beschreven zijn in de volgende hoofdstukken. De concurrentie is ook beschreven in paragraaf 2.3 en vormt samen met de interne en externe analyse de SWOT in hoofdstuk 2.4.

### **2.2.1 Demografische factoren**

De klanten van Communicatie BV bestaan veelal uit familiebedrijven die van vader op zoon overgedragen worden. Deze familiebedrijven zijn vooral te vinden Zuid-Holland. Dit zijn veelal midden- en kleinbedrijven. Deze bedrijven vallen vaak in de micro, klein of middenbedrijven. Een tabel hierover is te vinden in bijlage 11. Het Centraal Bureau voor Statistiek laat weten dat van alle bedrijven in Nederland, driekwart tot het Midden- en kleinbedrijf hoort. Op het moment van onderzoek biedt het bedrijfsleven in het midden- en kleinbedrijf aan ongeveer 3,4 miljoen mensen een baan, wat de helft van werkend Nederland is, waarvan het grootste gedeelte werkzaam is in de nijverheid of de commerciële dienstverlening (Gessel-Dabekaussen, 2011).

### **2.2.2 Economische factoren**

In 2013 hebben de meeste bedrijven uit de bloemenbranche een omzetsdaling van 2 tot 3% en een consumentenomzetsdaling van gemiddeld 3% moeten verwerken (Omzet en exploitatie, 2015). In 2012 is er gemiddeld €1,12 miljard besteed aan bloemen en planten (Bestedingen en marktaandeel, 2015).

Bij het CBS valt de bloemenbranche onder de akkerbouwproducten: in het eerste kwartaal van 2015 waren er 1525 groothandelaren in akkerbouwproducten in Nederland (CBS, Bedrijven; branche, 2015), waarvan er 260 in Zuid-Holland te vinden zijn (CBS, Vestigingen van bedrijven; economische activiteit, 2015).

### **2.2.3 Sociaal culturele factoren**

Naar eigen zeggen richt Communicatie BV zich voornamelijk op de bloemenbranche. Omdat de grootste groep klanten van Communicatie BV bestaat uit bedrijven uit de bloemenbranche, zijn de meeste klanten niet hoger opgeleid dan de middelbare school. De meeste klanten zijn van al vanaf jonge leeftijd bezig met het verkopen van bloemen in de wijk. Deze doelgroep is niet in te delen aan de hand van kenmerken als status, opleiding, welvaart of normen en waarden. In de bloemenbranche is er namelijk een groot verschil tussen de bloemenverkoper en de bloemengrossier.

### **2.2.4 Technische factoren**

Communicatie BV moet op de hoogte blijven van de technische ontwikkelingen in hun werkveld. Er wordt vermeld dat technologische ontwikkelingen op het gebied van ICT bepalend zijn voor economische groei, arbeidsproductiviteit en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Veel van de ontwikkelingen vereisen specifieke vaardigheden. Bij gebrek aan deze vaardigheden is het mogelijk dat bepaalde functies op ICT gebied niet ingezet kunnen worden, wat kan leiden tot een ongelijkheid op, bijvoorbeeld, concurrentiegebied (van Dijk & Ganzeboom, 1998). Communicatie BV doet op dit moment weinig aan het onderhouden van de kennis op technologisch gebied. In een oriënterend interview met de directeur van Communicatie BV heeft hij gezegd dat hier ook eigenlijk meer aandacht aan besteed zou moeten worden en dat dit een zwakte van het bedrijf is.

### **2.2.5 Ecologische factoren**

Communicatie BV ziet maatschappelijk verantwoord ondernemen als belangrijk en richt zich op duurzaamheid. Voorbeelden van maatregelen die Communicatie BV heeft ondernomen zijn het op afstand en thuis werken. Ook de servers staan in een ecologisch verantwoord datacenter. Een afstudeerder op het gebied van ICT doet nu onderzoek naar de toepassing van NEN- en ISO normen op ICT gebied. ISO normen zijn ook van belang bij ecologische factoren.

### **2.2.6 Politiek-juridische factoren**

Een onderneming als Communicatie BV heeft met tal van juridische factoren te maken. Van belang zijn de Wet Bescherming Persoonsgegevens, de bescherming van bedrijfsgegevens van klanten, softwarelicenties, auteursrecht en intellectueel eigendomsrecht. Daarnaast heeft Communicatie BV te maken met de bepalingen in de contracten met leveranciers en klanten en sluit ze Service Level Agreements af, bijvoorbeeld in de vorm van Software as a Service (SaaS). Communicatie BV heeft normen en regels geformuleerd voor de beveiliging van klant- en bedrijfsgegevens. Ook de NEN- en ISO normen zijn van belang voor de politiek-juridische factoren.

## 2.3 Concurrentieanalyse

In deze paragraaf wordt de analyse van de concurrenten besproken. Communicatie BV meldt het volgende over mogelijke concurrenten: *'In de wereld van (ICT)specialisten wil Communicatie BV een generalist zijn die dicht bij de klant staat. Er zijn wel bedrijven die één of enkele van de diensten van Communicatie BV behartigt, zoals telefoonbedrijven, automatiseringsbedrijven, webdesigners en bedrijven die opleidingen geven (indirecte concurrentie). Communicatie BV levert alle diensten die deze bedrijven ook leveren. Doordat Communicatie BV ze allemaal aanbiedt sluiten deze beter op elkaar aan waardoor efficiënter gewerkt kan worden. Ook het feit dat één aanspreekpunt alle processen regelt is een streepje voor op de "concurrentie"*. De directeur vermeldt in een interview dat een concurrent *'alles en iedereen is. De buurjongen op de hoek en voor de bloemenbranche een duidelijk handjevol'*.

Een zoekopdracht naar concurrenten via Google geeft al honderden bedrijven weer<sup>34</sup>.

## 2.4 SWOT

Door kritisch te kijken naar de interne en externe analyse is het mogelijk om een SWOT te formuleren. Deze methode zet de interne sterktes en zwaktes tegenover de externe kansen en bedreigingen. De belangrijkste punten uit de analyses zijn als volgt:

<b>Sterktes</b>	<b>Zwaktes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- diversiteit van producten;</li><li>- sterke speler bij de bloemenbranche;</li><li>- in staat maatwerk te leveren;</li><li>- een aanspreekpunt voor alle werkprocessen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- diversiteit van producten;</li><li>- weinig communicatie;</li><li>- onvoldoende opgeleid en getraind personeel;</li><li>- noodzaak tot het extern inhuren van specialisten;</li><li>- vooral gericht op de bloemenbranche.</li></ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- nieuwe markten ontdekken;</li><li>- opleidingen personeel;</li><li>- effectiever inzet communicatie;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- omzetsdaling in de bloemenbranche;</li><li>- niet kunnen voldoen aan klantbehoefte door kennisachterstand;</li><li>- veel concurrentie op dezelfde markt.</li></ul>

Tabel 2 SWOT

### 2.3.1 Conclusie

Dat de onderneming veel producten aanbiedt, is een sterkte maar tegelijkertijd een zwakte. Communicatie BV kan veel leveren, waaronder maatwerk, maar is door de breedte van producten en diensten op sommige gebieden mogelijk onvoldoende specialist, terwijl er sprake is van veel concurrentie. Bij de smalle doelgroep van Communicatie BV zijn ze een sterke speler, maar buiten deze doelgroep zijn ze minder bekend. Hier ligt een kans voor Communicatie BV om binnen het midden- en klein bedrijf nieuwe markten te ontdekken. Dit kan tevens de omzetsdaling in de bloemenbranche van de laatste jaren compenseren. Communicatie kan hierbij, zoals ook in de conclusie wordt aangevoerd, een sleutelfactor zijn.

### 3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft de basis voor het voor deze scriptie.

Na de in hoofdstuk 2 gegeven situatieschets, wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de probleemstelling en mogelijke oplossingen voor het beschreven probleem.

Paragraaf 3.1 beschrijft de aanleiding tot het onderzoek. In paragraaf 3.2 is de probleemstelling geformuleerd en in 3.3 de doelstelling van het onderzoek.

Om de probleemstelling hanteerbaar te maken is die in paragraaf 3.4 verdeeld in enkele deelvragen. In 3.5 is de doelgroep genoemd en in paragraaf 3.6 zijn de grenzen van het onderzoek beschreven.

#### 3.1 Aanleiding

Communicatie BV is een technisch communicatiebureau dat diensten en producten aanbiedt die onder te verdelen zijn in vier verschillende sectoren. De vier sectoren zijn:

- Advies;
- Automatisering;
- Online;
- Marketing.

Enkele van deze producten en/of diensten worden soms uitbesteed aan partnerbedrijven<sup>5</sup>. Communicatie BV doet dan wel het projectmanagement. Het bedrijf heeft ongeveer 100 tot 200 vaste klanten. Aan het eind van elk jaar gaat de accountmanager naar de enkele vaste klanten toe en stelt vragen over de tevredenheid. Toch wordt dit op een te kleine schaal gedaan en wordt er niet onafhankelijk onderzoek naar gedaan. Communicatie BV heeft hier behoefte aan en wil dat daar objectief, onafhankelijk onderzoek naar wordt gedaan. Ze zijn zich op dit moment namelijk onbewust van de klanttevredenheid en kunnen zichzelf niet beteren. Als Communicatie BV geen onderzoek laat uitvoeren naar de tevredenheid is het, volgens Communicatie BV, mogelijk dat klanten ontevreden zijn en overstappen naar een concurrent. Volgens Communicatie BV is het van het grootste belang om te weten of er een verschil zit tussen de verwachte en ervaren kwaliteit om de klanttevredenheid te kunnen verhogen. De directeur van Communicatie BV verwacht zelf dat er sprake zal zijn van een gat tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.

#### 3.2 Probleemstelling

De probleemstelling in dit onderzoek luidt *'welke factoren beïnvloeden het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit over de producten en/of diensten van Communicatie BV door de doelgroepen?'*

De kern van het probleem is dat Communicatie BV op dit moment geen kennis bezit over de verwachte en ervaren kwaliteit over hun eigen bedrijf door de doelgroepen die worden genoemd in paragraaf 3.5, en ook geen kennis heeft van de factoren die dit mogelijk beïnvloeden. Door hier onderzoek en aanbevelingen over te doen is het voor Communicatie BV mogelijk het verschil te onderzoeken dat er mogelijk is. Wanneer er meer inzicht is in de verwachte en ervaren tevredenheid en de factoren die dat beïnvloeden, kan er bewust gewerkt worden naar de gewenste situatie.

De gewenste situatie is dat er geen gat is tussen de verwachte en ervaren kwaliteit van de producten en/of diensten van Communicatie BV. Als de ervaren kwaliteit gelijk is aan of groter dan de verwachte kwaliteit, is dit te merken aan de tevredenheid van de klant. Meer hierover is te vinden in de hypothesen in hoofdstuk 4.4.

#### 3.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is *'inzicht verkrijgen in de tevredenheid over de verwachte en ervaren kwaliteit van de doelgroepen, teneinde op basis van dat verkregen inzicht een communicatieadvies te kunnen*

---

<sup>5</sup> Zie Bijlage Interview 15-10-2014

*geven aan Communicatie BV met daarin de aanbevelingen om het gat te dichten tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.'*

Dit advies, met daarin de mogelijke verbeterpunten en verbetermaatregelen ten aanzien van de tevredenheid, wordt gegeven in de vorm van een communicatie-adviesrapport met de nadruk op de inzet van communicatiemogelijkheden.

### **3.4 Onderzoeksvragen**

Om de probleemstelling te beantwoorden is de hoofdvraag verdeeld in een viertal deelvragen. Al deze vragen gezamenlijk geven antwoord op de probleemstelling.

#### **1. Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten? (extern)**

In deze deelvraag wordt er onderscheid gemaakt tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. Klanten zijn in deze deelvraag de doelgroep. De Topic Guide aansluitend bij deze vraag is te vinden in de bijlage, de uitleg hiervan in hoofdstuk 5 Methode van Onderzoek.

#### **2. Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de ex-klanten? (extern)**

In deze deelvraag wordt onderscheid gemaakt tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. Ex-klanten zijn in deze deelvraag de doelgroep. Er zal tijdens het interview aandacht besteed worden waarom er gekozen is om Communicatie BV te verlaten, of een ander bedrijf het beter doet en wie deze concurrent dan is. De Topic Guide aansluitend bij deze vraag is te vinden in de bijlage, de uitleg hiervan in hoofdstuk 5 Methode van Onderzoek.

#### **3. Wat is de verwachte kwaliteit van Communicatie BV zoals ervaren door de medewerkers van Communicatie BV? (intern)**

In deze deelvraag wordt aandacht besteed aan de verwachte kwaliteit. Medewerkers van Communicatie BV zijn in deze deelvraag de doelgroep. Tijdens het interview zal gevraagd worden waar de medewerkers van Communicatie BV denken dat het mogelijk mis gaat ten opzichte van de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV. Dit kan namelijk verschillen van de klanten en ex-klanten en kan een ander beeld van de organisatie geven. De Topic Guide aansluitend bij deze vraag is te vinden in de bijlage, de uitleg hiervan in hoofdstuk 5 Methode van Onderzoek.

#### **4. Wat voor diensten bieden de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland? (deskresearch, intern en extern)**

In deze deelvraag wordt aandacht besteed aan de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland. Dit onderzoek is gedaan in de vorm van deskresearch. Daarbij is gekozen voor de geografische afbakening tot het gebied waarin zich het merendeel van de klanten van Communicatie BV bevindt. In de situatieschets is er al onderzoek gedaan naar de concurrenten. In deze deelvraag worden de binnen dit gebied aanwezige concurrenten onderzocht na antwoorden van klanten, ex-klanten en medewerkers. Onderzoek hiernaar is nodig omdat er anders geen vergelijkend onderzoek gedaan kan worden.

Meer informatie over de begrippen die genoemd worden en centraal staan bij de vraagstelling en het onderzoek zijn te vinden in paragraaf 4.1 Definities.

### **3.5 Doelgroep**

In deze paragraaf wordt de doelgroep genoemd. Deze doelgroepen worden ieder apart onderzocht. Zij geven samen een breder beeld van de onderneming en haar mogelijke problemen. Omdat iedere doelgroep een ander perspectief en belang heeft, worden deze doelgroepen apart behandeld in hoofdstuk 5 Methode van Onderzoek.

1. Klanten;
2. Ex-klanten;
3. Concurrenten;
4. Medewerkers;
5. Management.

### **3.6 Grenzen**

Het onderzoek is op 17 augustus 2015 afgerond en ingeleverd bij de bedrijfsbegeleider en bij de begeleider vanuit school. De onderzoeker is zelf verantwoordelijk voor afspraken over controle en begeleiding.



## 4 Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk is de basis voor het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar mogelijk toepasbare theorieën.

Paragraaf 4.1 behandelt de definities die in dit onderzoek gebruikt zijn. In paragraaf 4.2 worden de relevante theorieën besproken, waarna in paragraaf 4.3 het Conceptueel model wordt behandeld. In paragraaf 4.4 zijn de hypothesen geformuleerd.

### 4.1 Definities

In deze paragraaf worden enkele begrippen toegelicht om verdere onduidelijkheid te voorkomen. Omdat enkele begrippen meerdere betekenissen kennen, is er voor de onderstaande definities gekozen.

#### Tevredenheid

*De verwachte kwaliteit van de service is bij consumenten gelijk aan de ervaren kwaliteit van de service wat leidt tot tevreden consumenten* (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 37).

#### Service

*'Service is immaterieel en kan het beste omschreven worden als een activiteit waarbij productie en consumptie tegelijkertijd tot een zekere mate plaatsvinden'* (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 37). Het ondersteunen van klant-activiteiten en -processen (Grönroos C. , Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 4)

#### Verwachte kwaliteit (Expected quality)

De kwaliteit die verwacht wordt van een bedrijf voordat een product of dienst is afgenomen (Trompenaars & Coebergh, 2014, pp. 250-252) (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984). *'Traditionele marketingactiviteiten zoals adverteren kunnen ingezet worden om bepaalde beloftes te maken bij hun doelgroep. Deze beloftes zijn van invloed op de verwachtingen van de klant. Hetzelfde geldt voor tradities ("dit hebben wij altijd gedaan"), ideologie (religie, politiek) en mond-tot-mondreclame. Daarnaast heeft een eerdere ervaring met een service invloed op de verwachtingen van de klant.'* Een bedrijf heeft hier direct en indirect invloed op (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 37).

#### Ervaren kwaliteit (Experienced quality)

*'The consumer's experience of a service can be expected to influence his post-consumption evaluation of the service quality which he has experienced, i.e., the perceived quality experienced'* (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 37). De kwaliteit die ervaren is na het afnemen van een product of dienst

#### Waargenomen kwaliteit (Perceived Service Quality)

*'De waargenomen kwaliteit van een service is de uitkomst van een evaluatieproces waarbij de klant zijn verwachtingen vergelijkt met de service die hij heeft waargenomen als ontvangen. Met andere woorden: de klant weegt de verwachte service af tegen de ervaren service.'* (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 38)

#### Technische kwaliteit

Wat de klant ontvangt (Grönroos C. , 1994, pp. 4-20). De technische uitkomst van het proces. Wat de consument ontvangt als resultaat van de communicatie over en weer met een bedrijf, het is belangrijk voor de klant en de evaluatie van de kwaliteit van de service (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 37).

### **Functionele kwaliteit**

Hoe wordt de ervaring van het afnemen van een product of dienst ervaren (Grönroos C. , 1994, pp. 4-20). De consument is niet alleen geïnteresseerd in wat hij ontvangt als uitkomst van het productieproces maar ook in het proces zelf. Hoe hij de technische uitkomst krijgt – of technische kwaliteit- is ook van belang voor hem en zijn beeld van de service die hij heeft ontvangen (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 36).

### **Relationele kwaliteit (image)**

Wie levert de dienst. Dit is gebaseerd op de technische en functionele kwaliteit. Relationele kwaliteit beïnvloedt het beeld dat de klant van het bedrijf heeft (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 37).

## **4.2 Relevante publicaties, theorieën en onderzoeken**

In deze paragraaf worden enkele bronnen besproken die van toepassing zijn op het onderzoek.

### **4.2.1 Communicatiemarkt**

In deze paragraaf wordt de Nederlandse communicatiemarkt besproken.

De communicatiemarkt is de laatste jaren sterk veranderd, maar is op dit moment een markt van volledige heterogene mededinging. Volgens Jan Rijkenberg en zijn boek *Consepting* maakt 90% van alle ondernemingen gebruik van dezelfde marketingtechnieken. Enkele bedrijven hebben het middel communicatie professioneel ingezet en hebben daardoor een ‘merk’ gecreëerd. De hoofdmerken werden bekend en als je niet mee deed aan de professionele communicatie, dan was je geen speler in het veld (Rijkenberg, 2014). Een groot deel van alle communicatie die op dit moment wordt ingezet is gericht op het promoten van innoverende details van al bestaande producten. Dit wordt gedaan om de concurrentie voor te blijven en het marktaandeel vast te houden of te vergroten. Volgens Rijkenberg zijn niet alleen de communicatiemethoden vergelijkbaar, maar ook de beloftes die producten en diensten doen (Rijkenberg, 2014, p. 15).

Wim Elving en Betteke van Ruler melden in hun trendonderzoek uit 2005 dat de meeste communicatiebureaus strategische advisering, marketingcommunicatie, public relations, tekstproductie en positionering van de organisatie als takenpakket hebben (Elving & van Ruler, 2006). Petrova en andere melden dat de tertiaire sector, de sector van aangeboden diensten, sneller groeit dan de andere sectoren. Dit komt vooral door de moderne en industriële samenleving waar we op dit moment in leven en groeit tegelijk met de informatiediensten omgeving. Het is dan ook voor alle bedrijven van belang om onderscheidend vermogen te hebben ten opzichte van de concurrentie (Petrova, et al., 2015).

In 2012 waren er 10.370 bedrijven in de sector Informatie en Communicatie. In de provincie Zuid-Holland waren dat er 2.220 (CBS, Vestigingen van bedrijven; oprichtingen en opheffingen, bedrijfstak, regio, 2014). Als er wordt gekeken naar de cijfers van voorgaande jaren is te zien dat deze sector blijft groeien (CBS, Vestigingen van bedrijven; oprichtingen en opheffingen, bedrijfstak, regio, 2014). Elving en Van Ruler melden dat er in 2005 een totale beroepsgroep van Communicatie tussen de 70.000 en 95.000 was. Sinds 1999 betekent dit een stijging van 20.000 - 40.000 personen (Elving & van Ruler, 2006).

### **4.2.2 Midden- kleinbedrijf**

Dekker vermeldt in zijn rapport dat de informatietechnologie snel ontwikkelt. Mede hierdoor moeten midden- en kleinbedrijven mee veranderen. Dit versterkt de veranderingen dat midden- en klein bedrijven sneller, betrouwbaarder en meer persoonlijke gerichte producten of diensten aanbieden aan de klant. De aandacht aan IT binnen midden- en klein bedrijven groeit traag. Dekker vermeldt dat dit vooral komt door het gebrek aan kennis op het juiste gebied, een niet transparante markt en lage prioriteit voor informatietechnologie (Dekker, 2014).

Er wordt vermeld dat er weinig vergelijkend onderzoek is gedaan naar sterke punten van organisaties (O'Donnell, Gilmore, Carson, & Cummins, 2002) of überhaupt naar midden- en kleinbedrijven (Brand, Meijaard, & Mosselman, 2003). Sterke punten van midden- en kleinbedrijven blijven volgens O'Donnell, Gilmore, Carson en Cummins dat midden- en kleinbedrijven persoonlijk contact kunnen houden met de klant.

#### **4.2.3 Tevredenheid**

Deze paragraaf licht het begrip tevredenheid nader toe.

Kotler beschrijft in zijn publicatie dat klanttevredenheid te maken heeft met de waargenomen prestatie van een product of dienst in vergelijking tot de verwachtingen van de koper (Kotler & Armstrong, 2013).

Martijn Brons en Piet Rietveld melden dat *'elke consument een bepaalde behoefte probeert te bevredigen en op zoek is naar bepaalde benefits die kunnen worden verworven door een product of dienst te kopen. Elke consument ziet een product als een bundel productkenmerken of attributen die in verschillende mate die benefits kunnen leveren en in de behoefte voorzien'* (Brons & Rietveld, 2007).

Het artikel van Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl en Pichler vermeldt dat er niet te licht gedacht moet worden over onderzoek naar tevredenheid. Tevredenheid kan namelijk niet eenvoudig gemeten worden: per attribuut verscheelt de relatieve impact van hoge tot lage prestatie. De regel die de schrijvers aanhouden is: vervul alle basisproduct, wees competitief ten opzichte van prestatiefactoren en zorg dat je je onderscheid door middel van excitement factors ten opzichte van concurrenten (Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl, & Pichler, 2004, p. 272).

#### **4.2.4 Tevredenheid: de modellen**

Deze paragraaf behandelt enkele modellen. Deze modellen worden hier toegelicht omdat ze ieder gericht zijn op tevredenheid.

Het Total Perceived Quality model van Christian Grönroos (Grönroos C., A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, pp. 36-43) richt zich op het verschil tussen de subjectieve verwachte en daadwerkelijke ervaren kwaliteit van de service en/of producten die een bedrijf aanbiedt. Aan de hand van die uitkomsten kan er gekeken worden of de respondenten van het onderzoek (on)tevreden zijn (Brons & Rietveld, 2007) (Grönroos C., A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 37). Het model wordt vooral ingezet om de gaten tussen technische, functionele, ervaren en verwachte kwaliteit te ontdekken. Een model dat hierop gebaseerd is, is het SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 31). SERVQUAL is net als het Total Perceived Quality Model gericht op de verschillen tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. Alleen dit model doet dit aan de hand van de volgende dimensies: tastbare zaken, betrouwbaarheid, responsiviteit, zorgzaamheid en inleven in de klant (Brons & Rietveld, 2007). Een ander model dat mogelijk van toepassing is, is het Customer Satisfaction, ook wel KANO-model. Dit model is gericht op het niveau van tevredenheid van klanten ten opzichte van de producten met of zonder een bijzondere factor. Dit model kan ingezet worden om te kijken of klanten tevreden of ontevreden zijn met producten en of ze wel of niet met de producten kunnen leven (Witell & Fundin, 2005).

#### **4.2.5 Kader**

Voor dit onderzoek is een theorie nodig die handvatten biedt om conclusies te kunnen trekken en aanbevelingen te kunnen doen op het gebied van tevredenheid en subjectieve verwachte en daadwerkelijke ervaren kwaliteit. Het in dit onderzoek behandelde bedrijf is op dit moment op dit gebied onbewust onbekwaam en wil meer weten over de tevredenheid van de klanten. Omdat objectieve informatie nodig is om van onbewust onbekwaam naar bewust (on)bekwaam te komen, is een uitgebreid onderzoek naar kwaliteit nodig. De onderwerpen die onderzocht moeten worden, zijn vooral gericht op het bedrijf als de dienstverlener: Communicatie BV wil te weten komen of de klanten tevreden zijn met het bedrijf.

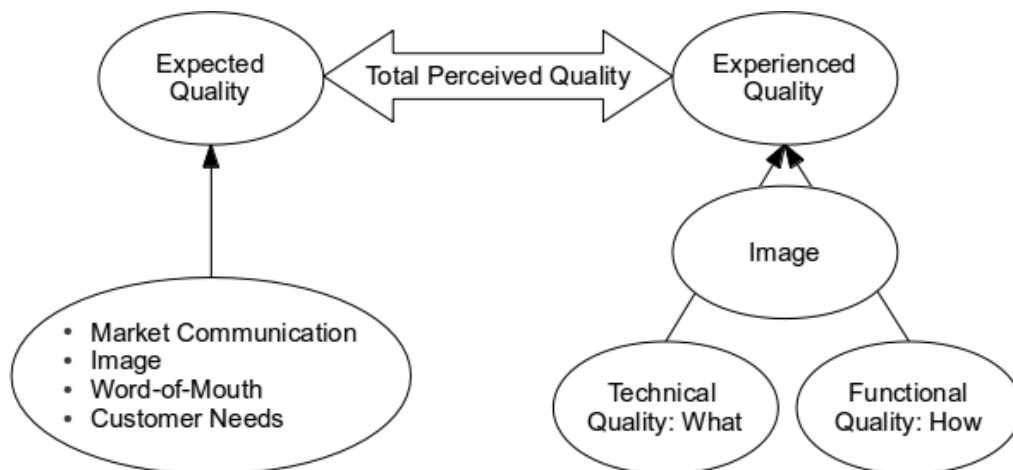
### 4.3 Theorie en conceptueel model

In de vorige paragraaf is te zien welke modellen van toepassing kunnen zijn, wat tevredenheid volgens verschillende specialisten is en hoe de communicatiemarkt in Nederland op dit moment is. In deze paragraaf wordt de keuze voor het conceptueel model gemaakt en wordt het gekozen model nader toegelicht

#### 4.3.1 De keuze voor een model

Het model van Grönroos geeft een meer aansluitend beeld van kwaliteit dan het SERVQUAL model (Kang & James, 2004, p. 267). Het SERVQUAL model bestaat namelijk alleen uit de functionele kwaliteit, zoals bij veel Amerikaanse modellen, terwijl Grönroos hier nog technische en relationele kwaliteit aan toevoegt, wat vaak zo is bij Europese modellen (Kang & James, 2004, pp. 266-277). Het SERVQUAL model kan daarom een te eenzijdig beeld geven van de werkelijkheid. Het SERVQUAL model is gericht op de Amerikaanse markt en Grönroos, waar het SERVQUAL model op gebaseerd is, is een Europees model (Kang & James, 2004).

Het KANO-model besteedt vooral aandacht aan de productontwikkeling en de vereisten van een bepaald product. Er wordt in dit model weinig aandacht besteed aan het analyseren van en de samenhang tussen de gegevens na het onderzoek daarvan (Sauerwein, Bailom, Matzler, & Hinterhuber, 1996, pp. 313-327). Het model is ook meer gericht op de samenhang tussen productkwaliteit en klanttevredenheid en vooral op algemene kwaliteit (Jokela, 2004, p. 33). Om een goed beeld te krijgen van de klanttevredenheid en de verschillende aspecten daarvan, geeft een onderzoek naar meer details een betere uitkomst. Het KANO- en SERVQUAL-model vallen niet volledig in het opgezette kader voor dit onderzoek. Het Total Perceived Quality model voldoet wel aan de eisen die gesteld zijn aan dit onderzoek.



**Figuur 1 Total Perceived Quality Model van Christian Grönroos (Grönroos C. , Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 77)**

Het voorgaande maakt dat het model van Christian Grönroos het best aansluit bij de vragen van COMMUNICATIE BV en dit onderzoek.

Dit model wordt dan ook in het onderzoek gebruikt als rode draad.

#### 4.3.2 Het gekozen model: het Total Perceived Quality Model

Het voor dit onderzoek gekozen model is ontwikkeld door Christian Grönroos om de ervaren kwaliteit van aangeboden services door de klant te onderzoeken. Bij de ontwikkeling van dit model is onderzoek verricht onder 219 directeurs (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, p. 40). In deze paragraaf wordt het model nader toegelicht en uitgelegd.

Grönroos vertelt dat klanten nooit alleen een dienst of product kopen, maar 'ze kopen een aanbod van goederen, diensten, informatie, persoonlijke aandacht en andere componenten. Dit aanbod maakt een dienst voor hun en deze klant gepercipieerde dienst van een aanbod creëert waarde voor de klant' (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 4)

Het Total Perceived Quality model bestaat uit verschillende onderdelen, namelijk verwachte kwaliteit (Expected quality), ervaren kwaliteit (Experienced quality) en waargenomen kwaliteit (Perceived Service Quality). De verwachte kwaliteit is het beeld dat de klant vooraf van het te leveren product of dienst heeft. De ervaren kwaliteit wordt door de klant gemeten door de uitkomst, het visuele product, van het afnemersproces. Dit gedeelte wordt beoordeeld (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 54). De waargenomen kwaliteit is de combinatie van verwachte en ervaren kwaliteit en bevat dus een subjectief element: Grönroos vermeldt dat woorden als 'ervaring', 'vertrouwen', 'gevoel' en 'veiligheid' regelmatig worden genoemd (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 54). Grönroos vermeldt dat onderzoek naar de waargenomen kwaliteit van de dienstverlening en service net zo belangrijk is als onderzoek naar algemene tevredenheid over de geleverde producten (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 72).

Technische kwaliteit, functionele kwaliteit en relationele kwaliteit (image) vormen samen Perceived Service Quality. Deze onderdelen zijn onderling verbonden en vormen samen het Total Perceived Quality model. Onderdelen van dit model worden al in paragraaf 3.1 Definities besproken. Om de kwaliteiten overzichtelijk in te delen vermeldt Grönroos het volgende:

- Technische Kwaliteit: professionaliteit en vaardigheden (wat?).
- Functionele Kwaliteit: houding en gedrag, toegankelijkheid en flexibiliteit, betrouwbaarheid, herstellervermogen, fysieke omgeving (hoe?).
- Relationele Kwaliteit: reputatie en geloofwaardigheid (wie?).

#### **4.3.3 Technische, functionele en relationele kwaliteit**

De technische kwaliteit bestaat uit het proces dat de klant waarneemt als zijn of haar interactie met het bedrijf plaats heeft.

De functionele kwaliteit bestaat uit dit proces, maar dan de manier waarop de klant dit gepresenteerd krijgt.

De relationele bestaat uit het beeld dat de klant heeft van het bedrijf door middel van de technische en functionele kwaliteit. De relationele kwaliteit dient hiervoor als filter in de vorm van een positief of negatief gevoel dat de klant heeft bij degene die de dienst verleent aan de klant. Reputatie en imago zijn hierbij van belang. Als de relationele kwaliteit goed is, worden fouten in de technische en functionele kwaliteiten sneller vergeven.

Het resultaat in de vorm van de ervaren kwaliteit kan dus positief, neutraal of negatief zijn. Dit is geheel afhankelijk van de verwachte kwaliteit. Is de verwachte kwaliteit hoog en de ervaren kwaliteit laag, dan zal de uiteindelijke waargenomen kwaliteit laag zijn. Is de verwachte kwaliteit laag en de ervaren kwaliteit hoog, dan is de uiteindelijke waargenomen kwaliteit hoog. De verwachte kwaliteit is dus van belang en geeft aan wat er verwacht wordt van het bedrijf. Als, bijvoorbeeld door marketing of communicatie, de verwachte kwaliteit bij de klant positiever is dan de functionele kwaliteit van het geleverde product of dienst, zal de ervaren kwaliteit niet positief zijn (Grönroos C., A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, pp. 36-43).

Grönroos meldt dat relatiemarketing steeds belangrijker is en gebaseerd is op vertrouwd samenwerken (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 33). Er ontstaat een relatie tussen bedrijf en klant wanneer de klant waarneemt dat er een zelfde manier van denken bestaat tussen de klant en de aanbieder van de dienst. Grönroos noemt dit 'samenwerking' (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 36).

#### 4.3.4 Kritische Review

Het is een voordeel dat het model van Grönroos gericht is op de Europese markt, maar dit perspectief is nog weinig getest (Kang & James, 2004, pp. 266-267). Andere kritiek op het model is dat het meten van de uitkomsten soms moeilijk is. Bepaalde dimensies van het model, zoals de functionele kwaliteit, zijn namelijk moeilijk te meten (Kang & James, 2004, p. 266) (Seth, Deshmukh, & Vrat, 2004, p. 935). Respondenten kunnen ook waarde hechten aan andere attributen dan de feitelijke uitkomsten, omdat er een dienst en geen product wordt geleverd. Dit betekent dat er waarde gehecht kan worden aan andere factoren dan die onderzocht worden. Vaak zijn die waarden moeilijk te meten.

Waargenomen kwaliteit wordt door de klant vaak als een waarde gezien en zal zo gemeten moeten worden. Een te afgebakend onderzoek kan een te beperkte reikwijdte hebben, waardoor verkeerde uitkomsten het resultaat kunnen zijn (Grönroos C. , Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 73). Ook melden Kang en James dat klanttevredenheid indirect beïnvloed wordt door de functionele kwaliteit, door middel van het imago (Kang & James, 2004, p. 277).

In het boek van Grönroos worden de technische, functionele, en de relationele kwaliteit besproken, maar de context van het proces niet. Toch wordt door Grönroos ook verteld dat de context – het ‘waar-aspect’ – onderdeel is van de functionele kwaliteit, omdat, weer volgens Grönroos, de perceptie van het proces afhankelijk is van de context.

Toch is, alle kritiek en alternatieve modellen naast elkaar gezet en rekening houdend met de tekortkomingen van het model van Grönroos, dit model het meest effectief om de onderzoeksvraag van Communicatie BV te beantwoorden.

#### 4.4 Hypothesen

In dit hoofdstuk worden de hypothesen van dit onderzoek besproken. Deze hypothesen zijn afgeleid van het model van Grönroos en geformuleerd om de vragen van Communicatie BV te kunnen beantwoorden. Na afloop van het onderzoektraject wordt er opnieuw gekeken naar de hypothesen. Die kunnen dan worden aangenomen of verworpen. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek en de toetsing van de hypothesen, worden vervolgens de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

##### Hypothese 1:

*‘Als de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit laag dan leidt dit tot een ontevreden klant.’*

##### Hypothese 2:

*‘Als de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit laag dan leidt dit tot een negatief imago.’*

##### Hypothese 3:

*‘Als de klanten de waargenomen kwaliteit acceptabel vinden, dan zijn dit tevreden klanten.’*

##### Hypothese 4:

*‘Het imago van COMMUNICATIE BV heeft de grootste invloed op de verwachte kwaliteit van Communicatie BV.’*

De eerste twee hypothesen hebben dezelfde basis: de verwachte kwaliteit vormt de basis voor een positief dan wel negatief beeld van het bedrijf. In dit onderzoek wordt onderzocht of de verwachte kwaliteit te hoog is en de ervaren kwaliteit laag is onder zowel klanten als ex-klanten. De waargenomen kwaliteit is hier weergegeven als (on)tevreden klant en negatief imago. Hypothese drie is ook op waargenomen kwaliteit gebaseerd, maar dan vanuit positief oogpunt en gericht op de klanten. Hypothese vier is gericht op het imago. Volgens Grönroos is het imago van het bedrijf één van de weinige dingen die het bedrijf kan aanpassen (Grönroos C. , A Service Quality Model and its Marketing Implications, 1984, pp. 36-43).

De hypothesen zijn gebaseerd op het model van Grönroos en toegespitst op Communicatie BV. De directeur vermeldt dat er mogelijk verschil is tussen de verwachte en ervaren kwaliteit en hij is benieuwd of dit zo is en zo ja, wat daar aan te doen is. De hypothesen zijn afgeleid van het model, wat een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid is. Door deze hypothesen aan te nemen of te verwerpen kan een duidelijk beeld van de organisatie en de waargenomen kwaliteit gevormd worden.

## 5 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 5.1 besproken waarom kwalitatief onderzoek beantwoordt aan de probleemstelling en de onderzoeksvragen. Dit wordt gevolgd door de Operationalisatie in paragraaf 5.2. In paragraaf 5.3 wordt de Operationalisatie van de deelvragen behandeld. In paragraaf 5.4 worden de doelgroepen besproken. De randvoorwaarden van dit onderzoek zijn behandeld in paragraaf 5.5.

### 5.1 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Er zijn drie mogelijkheden, namelijk kwantitatief, kwalitatief en deskresearch. In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief en deskresearch. In deze paragraaf wordt uitgelegd waar de verschillende methoden voor wordt gebruikt.

Deskresearch is onder meer gebruikt voor de situatieschets van hoofdstuk 2 en het theoretisch kader van hoofdstuk 4. Het is de meest praktische en betrouwbare methode om informatie over het bedrijf, de concurrenten en de theoretische modellen te vinden en te gebruiken voor het onderzoek.

Er zijn meerdere doelgroepen onderzocht en voor alle doelgroepen is dezelfde onderzoeksmethode gehanteerd, namelijk: kwalitatief onderzoek. De doelgroepen zijn:

1. Klanten;
2. Ex-klanten
3. Concurrenten;
4. Management;
5. Medewerkers.

Alle doelgroepen zijn van belang om het doel van dit onderzoek te verwezenlijken, namelijk *inzicht verkrijgen in de tevredenheid over de verwachte en ervaren kwaliteit van de doelgroepen, teneinde op basis van dat verkregen inzicht een communicatieadvies te kunnen geven aan Communicatie BV met daarin de aanbevelingen om het gat te dichten tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.*

Dit onderzoek wordt uitgevoerd om te zien of de klanten tevreden zijn met de producten en diensten van Communicatie BV. Om dit te onderzoeken is het nodig dat de bestaande klanten geïnterviewd worden over de waargenomen kwaliteit. De doelgroep 'klanten' bestaat in dit onderzoek uit bedrijven die vaste afnemers zijn van de producten of diensten van Communicatie BV *tijdens* het onderzoek.

Om het een goed beeld te krijgen van de daadwerkelijk waargenomen kwaliteit is het van belang dat ook de ex-klanten van Communicatie BV hierover worden ondervraagd. De ex-klanten kunnen mogelijk met andere opmerkingen, aanbevelingen of klachten komen dan de klanten, doordat zij een ander perspectief hebben. De doelgroep 'ex-klanten' bestaat in dit onderzoek uit bedrijven die geen afnemers meer zijn van de producten of diensten van Communicatie BV *tijdens* het onderzoek, maar het wel zijn geweest. Het complete bestand van ex-klanten wordt ingezet om respondenten voor het onderzoek te vinden.

De doelgroep 'concurrenten' bestaat in dit onderzoek uit bedrijven die dezelfde of vergelijkbare producten en/of diensten aanbieden. Om bekend te zijn met de bedrijven waar ex-klanten naartoe zijn gegaan, is daar onderzoek naar gedaan. Het onderzoek naar concurrenten wordt met deskresearch gedaan, omdat de concurrent niet snel zal meewerken aan een onderzoek ten behoeve van de concurrentie.

De doelgroep 'medewerkers' bestaat in dit onderzoek uit de medewerkers van Communicatie BV. Het deel van deze doelgroep dat direct contact heeft met de klant, zal het meest bekend zijn met de verwachte kwaliteit van klanten en kent daardoor het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. Ook zijn zij mogelijk bekend met mogelijke concurrenten van Communicatie BV.



De doelgroep 'management' bestaat in dit onderzoek uit de leidinggevende/directeur van Communicatie BV. Het management legt meestal het eerste contact met de klant en zal dus ook bekend zijn met het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. Ook zal deze doelgroep de mogelijke concurrenten kennen. Deze doelgroep geldt in dit onderzoek dus als belangrijke bron van informatie. Het management is in dit geval de directeur van het bedrijf.

### **5.1.1 Kwalitatief onderzoek**

Het kwalitatief onderzoek wordt afgenomen bij de klanten, ex-klanten, medewerkers en het management door middel van face-to-face interviews. Door middel van interviews is het mogelijk om antwoorden te krijgen die vollediger en diepgaander zijn dan de antwoorden die in de meeste kwantitatieve onderzoeksmethoden worden gegeven.

Communicatie BV heeft ongeveer honderd vaste klanten. Die kunnen niet allemaal geïnterviewd worden. Omdat de klanten werkzaam zijn in verschillende sectoren, wordt hier onderscheid gemaakt. Vanuit de verschillende sectoren wordt klanten gevraagd worden mee te doen aan het kwalitatieve onderzoek. Door het onderscheid tussen de sectoren is het mogelijk een genuanceerd beeld te schetsen over de tevredenheid van de klanten van Communicatie BV. Het is namelijk mogelijk dat er in verschillende sectoren andere punten van belang zijn met betrekking tot de tevredenheid. Er wordt in dit onderzoek niet verder ingegaan op de verschillen tussen de sectoren. Wel zijn de interviews gelijkelijk verdeeld over de sectoren, om een beeld te krijgen van de onderneming vanuit verschillende perspectieven.

Om het kwalitatieve interview meer diepgang te geven wordt er gebruik gemaakt van projectieve technieken (Meier & Mandemakers, 2007). De techniek die wordt ingezet is de 'personificatie'. Tijdens het interview wordt aan de respondenten gevraagd hoe ze Communicatie BV als persoon zouden zien. De respondenten mogen vrij associëren maar wordt wel gevraagd hun antwoorden te motiveren (Meier & Mandemakers, 2007). Enkele onderwerpen die gevraagd of genoemd kunnen worden zijn geslacht, leeftijd, naam, woonruimte, woonplaats, huisdieren, vakantielocatie, auto, lievelingseten enzovoorts. Deze vragen worden ingezet om te kunnen bekijken of het imago invloed heeft op de tevredenheid van de klanten. Imago is een belangrijk punt in het model van Grönroos en wordt onder andere door middel van deze techniek onderzocht.

De ex-klanten die geen afnemer meer zijn van de producten en/of diensten van Communicatie BV zullen een e-mail ontvangen met daarin een uitnodiging voor het kwalitatieve onderzoek.

Communicatie BV heeft ongeveer 10 werknemers in dienst. Hiervan zullen er vier geïnterviewd worden om een beter beeld te schetsen hoe Communicatie BV zelf denkt over de verwachte kwaliteit. Hetzelfde geldt voor het management, de directeur van de organisatie.

## **5.2 Operationalisatie**

De Topic Guide in de bijlage dient in dit onderzoek als basis voor de kwalitatieve interviews. De onderwerpen die daar worden genoemd zijn afgeleid van de onderzoeksvragen die weer zijn afgeleid van de probleemstelling. Deze Topic Guide dient ook als verantwoording voor de Operationalisatie.

Al snel na het begin van het onderzoek bleek de vraagstelling teveel uit te gaan van de stelling van de directeur, dat er een verschil zou zijn tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit. De vraagstelling was daardoor te leidend, waardoor de interviews onvoldoende informatie opleverden om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling. op grond van dit voortschrijdend inzicht is de vragenlijst dan ook aangepast. Door deze aanpassing kan antwoord worden gegeven op de deelvragen en hoofdvraag. De aanpaste vragenlijst voor de klanten is te vinden in bijlage 2.

Er bleek weinig informatie beschikbaar over de missie, visie en doelstellingen van de concurrenten van Communicatie BV. De concurrentie blijkt veelal niet over zo'n uitgebreide, informatieve website te beschikken als Communicatie BV. De missie, visie en doelstellingen zijn onderzocht waar dat mogelijk was.

### **5.3 Operationalisatie per deelvraag**

#### ***Deelvraag 1: Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten? (extern)***

Deze vraag wordt in bijlage 1 en 2 opgedeeld in subvragen, die gezamenlijk antwoord geven op deelvraag 1. De ervaren kwaliteit wordt door de klant gemeten door de uitkomst, het visuele product, van het afnemersproces. Dit gedeelte wordt beoordeeld (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 54). De waargenomen kwaliteit is vaak gemeten op een subjectieve manier: Grönroos vermeldt dat woorden als 'ervaring', 'vertrouwen', 'gevoel' en 'veiligheid' regelmatig worden genoemd (Grönroos C., Service Management and marketing: customer management in service competition, 2007, p. 54). Deze elementen worden in dit onderzoek apart aan de doelgroep gevraagd door middel van vragen over verwachtingen (verwachte kwaliteit) en de uitkomst, of de klant daar tevreden mee was en of de klant heeft gekregen wat hij of zij verwachtte (ervaren kwaliteit). De onderzoeker begint het interview met vragen over het aantal jaren dat klant al gebruik maakt van de diensten van Communicatie BV en of de klant enige verwachting had ten aanzien van de diensten van Communicatie BV en of deze na levering van de dienst of het product zijn gerealiseerd. Na de beantwoording van deze vragen worden er enkele vragen gesteld met betrekking tot ervaring, mening en mogelijke wensen. Aan het einde van het interview wordt gevraagd of de respondent wil proberen Communicatie BV te omschrijven als een persoon. Aan de hand van deze antwoorden kan de onderzoeker erachter komen wat het beeld is dat Communicatie BV op dit moment oproept bij de klant. De volledige omschrijving en operationalisatie is te vinden in bijlage 1 en de aangepaste topic guide in bijlage 2.

#### ***Deelvraag 2: Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de ex-klanten? (extern)***

Ook deze vraag is in bijlage 1 en 2 opgedeeld in topics, die gezamenlijk antwoord geven op deelvraag 2. Deelvraag 2 heeft overeenkomsten met deelvraag 1, maar er wordt nadrukkelijk teruggekeken op de geleverde diensten, bijvoorbeeld naar aanleiding van de communicatie tussen ex-klant en Communicatie BV en of het nieuw door de ex-klant ingeschakelde bedrijf beter aansluit bij de wensen van de ex-klant dan Communicatie BV. Wel wordt hetzelfde onderscheid tussen de verwachte en ervaren kwaliteit gemaakt als wordt genoemd in de Operationalisatie van deelvraag 1. Dezelfde bron als bij deelvraag 1 is van toepassing. De concurrerende bedrijven die nu door de ex-klanten worden ingeschakeld, worden na de interviews vergeleken met Communicatie BV. Vervolgens worden er vragen gesteld met betrekking tot ervaring, mening en mogelijke wensen. Ook in dit interview wordt aan het einde van het interview personificatie ingezet om het beeld dat de ex-klant van Communicatie BV heeft nog duidelijker te maken. De volledige topic guide en Operationalisatie is te vinden in bijlage 1.

#### ***Deelvraag 3: Wat is de verwachte kwaliteit van Communicatie BV zoals ervaren door de medewerkers van Communicatie BV? (intern)***

Deze deelvraag is in bijlage 1 verdeeld in een twintigtal topics die aansluiten op de theorie van Grönroos. De vraag is alleen gericht op de verwachte kwaliteit door de medewerkers. Om deze deelvraag te beantwoorden moet er worden gekeken naar de verwachtingen die de medewerkers van Communicatie BV oproepen bij de klant, hoe deze worden opgeroepen en de rol van de medewerkers daarin en of, en zo ja, de wijze waarop deze worden gerealiseerd. Ook bij deze doelgroep wordt personificatie ingezet om te zien of het beeld dat Communicatie BV oproept overeenkomt met het beeld van de klanten en ex-klanten. De volledige topic guide en Operationalisatie is te vinden in bijlage 1.

#### ***Deelvraag 4: Wie zijn de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland? (deskresearch, intern en extern)***

Deelvraag 4 wordt via deskresearch onderzocht. Door middel van de zoektermen, die te vinden zijn in het

Zoekplan in bijlage 10, worden de concurrenten in Zuid-Holland gevonden. De concurrentie wordt onderzocht om te zien of er een gebrek of juist een overschot aan concurrenten is en hoe Communicatie BV zich profileert in vergelijking met de concurrenten. Aan de medewerkers wordt gevraagd of zij enkele concurrenten kennen die van belang zijn. De ex-klanten wordt gevraagd bij welk bedrijf zij op dit moment producten en diensten afnemen.

## **5.4 Operationalisatie per onderzoeksdoelgroep**

Deze paragraaf behandelt de aanpak per onderzoeksdoelgroep aan de hand van onderzoekslocatie, selectie en benadering respondent, het gesprek en de uitwerking en analyse.

### **1. Klanten**

#### **Onderzoekslocatie**

De onderzoekslocatie wordt bepaald door de klant. Indien gewenst kan de onderzoeker de klant bezoeken of een locatie regelen met betrekking tot de afspraak voor het interview.

#### **Selectie en benadering respondent**

Zoals in het hoofdstuk probleemformulering te lezen is, zijn de producten van Communicatie BV verdeeld in vier groepen namelijk:

- Advies (ITIL/ISO, Het Nieuwe Werken, Advies, SaaS, Inkoop);
- Automatisering (VoIP, Hosting, Systeembeheer, Connectivity, Cloud Computing, Beveiligen, Netwerken, Hard-/software);
- Online (Websites, Google Apps, Mobile Apps, Webapplicaties, Mailings, Webshops, Drukwerk, Virtueel Kantoor);
- Marketing (Huisstijl, Presentaties, SEO, Conceptontwikkeling, Tekstproducties, Online marketing, Fotografie, Social media, Narrowcasting, Reclame).

Uit deze vier groepen wordt geprobeerd per groep twee klanten te selecteren om te interviewen. Deze klanten worden geselecteerd via het klantenbestand van Communicatie BV. Er wordt via email of telefoon een akkoord tot een afspraak en locatie gemaakt. Als een mogelijke respondent niet akkoord gaat, zal een andere respondent gezocht worden. Een dag voor het kwalitatieve interview zal er een herinnering plaatsvinden in de vorm van een telefoongesprek.

#### **Het gesprek**

Het gesprek verloopt face-to-face en wordt, indien de klant daarmee instemt, op een dictafoon opgenomen door de onderzoeker. Indien de klant niet wil dat het gesprek wordt opgenomen, wordt het gesprek tijdens het afnemen van het onderzoek, zoveel mogelijk in verbatim opgeschreven in verband met mogelijk missen van informatie.

#### **Uitwerking en analyse**

Na het afnemen van het onderzoek wordt diezelfde dag een verslag gemaakt van het interview. Daarna wordt het interview geanalyseerd. Met behulp van de hierdoor verkregen gegevens is het mogelijk om de probleemstelling te beantwoorden en de hypothesen te verwerpen dan wel aannemen.

### **2. Ex-klanten**

#### **Onderzoekslocatie**

De onderzoekslocatie wordt bepaald door de ex-klant. Indien gewenst kan de onderzoeker de ex-klant bezoeken of kunnen onderzoeker en ex-klant ergens afspreken.

### **Selectie en benadering respondent**

Ex-klianten worden uit het klantenbestand van Communicatie BV geselecteerd. Er is geen grens aan de tijd die verlopen is sinds het beëindigen van de relatie en het gebruik van de producten en/of service van Communicatie BV. Twee ex-klianten worden geïnterviewd. Een dag voor het kwalitatieve interview heeft de onderzoeker de ex-klant telefonisch contact om de respondent aan de afspraak te herinneren.

### **Het gesprek**

Het gesprek verloopt face-to-face en wordt, indien goedgekeurd, opgenomen door de onderzoeker. Indien het gesprek niet opgenomen mag worden, wordt het gesprek tijdens het afnemen van het onderzoek, zoveel mogelijk in verbatim opgeschreven in verband met mogelijk missen van informatie.

### **Uitwerking en analyse**

Na het afnemen van het onderzoek wordt diezelfde dag het interview uitgeschreven, tenzij opname tijdens het interview niet was goedgekeurd door de respondent. Deze gegevens worden tegelijkertijd ook geanalyseerd. Met deze gegevens is het mogelijk om de probleemstelling te beantwoorden en de hypothesen te verwerpen dan wel aannemen.

## **3. Medewerkers**

### **Onderzoekslocatie**

De onderzoekslocatie tijdens het kwalitatieve onderzoek met de medewerkers is bij het bedrijf Communicatie BV zelf. De onderzoeker heeft een rustige ruimte voor het interview georganiseerd, zodat de respondent niet afgeleid wordt.

### **Selectie en benadering respondent**

Medewerkers van Communicatie BV zijn geselecteerd aan de hand van hun functie binnen het bedrijf. In het interview<sup>6</sup> is vermeld dat Communicatie BV de volgende medewerkers heeft:

- Twee medewerkers Verkoop;
- Twee medewerkers Webdesign;
- Vier programmeurs.

### **Het gesprek**

De gesprekken verlopen face-to-face en worden, indien de medewerker daarmee instemt, opgenomen door de onderzoeker. Indien het gesprek niet opgenomen mag worden, wordt het gesprek tijdens het afnemen van het onderzoek, zoveel mogelijk in verbatim opgeschreven in verband met mogelijk missen van informatie.

### **Uitwerking en analyse**

Na het afnemen van het onderzoek wordt het interview nog diezelfde dag uitgeschreven. Daarna worden de gegevens geanalyseerd. Met deze gegevens is het mogelijk om de probleemstelling te beantwoorden en de hypothesen te verwerpen dan wel aannemen.

## **4. Concurrenten**

Concurrenten worden in dit onderzoek gezien als een doelgroep maar niet geïnterviewd. Er wordt ook geen bijzondere aanpak voor deze doelgroep geschreven, omdat het onderzoek plaats heeft via deskresearch. Uitleg hierover is opgenomen in het hoofdstuk Probleemformulering.

Concurrenten van Communicatie BV worden alleen onderzocht als deze bedrijven dezelfde of vergelijkbare producten en diensten aanbieden op eenzelfde markt. Het is mogelijk de identiteit van concurrenten te achterhalen via kwalitatieve interviews en deskresearch. De concurrent wordt door middel van deskresearch,

---

<sup>6</sup> Zie bijlage 'Interview 15-10'

omdat er van uit gegaan is, dat de concurrentie niet of moeizaam zal meewerken aan een dergelijk onderzoek. Deze deskresearch bevat, waar mogelijk, de prijzen, producten en diensten, missie, visie en doelstellingen.

## **5. Management**

### **Onderzoekslocatie**

De onderzoekslocatie tijdens het kwalitatieve onderzoek met het management is in de directiekamer van Communicatie BV.

### **Selectie en benadering respondent**

Het management van Communicatie BV bestaat uit één directeur, de heer Directeur. Er is in dit geval geen sprake van selectie. Het contact tussen onderzoeker en de directeur verliep via email, telefoon of face-to-face.

### **Het gesprek**

Het gesprek verloopt face-to-face en is, met instemming van Directeur, opgenomen.

### **Uitwerking en analyse**

Na het afnemen van het onderzoek is diezelfde dag het interview uitgeschreven. De gegevens zijn daarna geanalyseerd. Met deze gegevens is het mogelijk om de probleemstelling te beantwoorden en de hypothesen te verwerpen dan wel aannemen.

## **5.5 Randvoorwaarden onderzoek**

Dit hoofdstuk bevat de randvoorwaarden voor het kwalitatieve onderzoek. Deze randvoorwaarden gelden voor ieder interview.

De volgende regels zijn ingesteld om de interviews hetzelfde te laten verlopen.

- Alle vragen die gesteld worden, moeten te maken hebben of afgeleid zijn van een onderzoeksvraag.
- Alle vragen bestaan uit één vraag die niet anders geïnterpreteerd kan worden..
- Alle vragen moeten zo eenvoudig en begrijpelijk mogelijk gesteld worden.
- Alle vragen bestaan uit normale woorden en zinnen en bevatten geen jargon.
- Alle vragen bevatten geen ontkenning in de formulering.
- Alle vragen bevatten een duidelijk afbakening van het onderwerp van de vraag.
- Alle vragen en voorbeelden worden objectief gesteld.
- Alle interviews worden in verbatim geschreven.
- Alle interviews beginnen en eindigen hetzelfde tenzij er vanaf geweken moeten worden om bepaalde redenen.
- Leestekens die nadruk leggen op zinnen of uitdrukkingen ('uitroepetekens' of 'puntjes') worden niet genoteerd, om de nadruk op de inhoudelijke informatie te leggen.
- Namen worden niet gevraagd tijdens de kwalitatieve onderzoeken. Ieder respondent kiest er zelf voor om zijn of haar naam te noemen.

### **Bereikbaarheid**

De onderzoeker zal tijdens dit onderzoek naar de klanten en ex-klanten moeten gaan, tenzij de klant of ex-klant een andere locatie prettiger vindt.

### **Benodigde faciliteiten**

Voor het onderzoek is een aantal middelen nodig. De volgende middelen moeten tijdens het interview meegenomen of aanwezig zijn:

- Stoelen;

- Tafels;
- Dictafoon;
- Pen;
- Papier.

## 6 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken.

Paragraaf 6.1 bevat een korte samenvatting van de afgenomen interviews, in paragraaf 6.2 gevolgd door de resultaten per deelvraag. De feitelijke resultaten zijn beschreven in het licht van de uitgangspunten van het model van Grönroos. De uitgeschreven interviews en analyseschema's van de interviews zijn opgenomen in bijlage 5 tot en met 10. Citaten in de tekst corresponderen met de nummers van de interviews in de zojuist genoemde bijlagen. Verantwoording voor de gestelde vragen bij de theorie staan in bijlage 1 Topic Guide.

### **6.1 Algemene informatie interviews**

Dit onderzoek werd verricht door het uitvoeren van deskresearch en kwalitatieve interviews, die face-to-face werden afgenomen. De doelgroep bestond uit klanten van Communicatie BV, ex-klanten van Communicatie BV, medewerkers van Communicatie BV en het management. In de Topic Guide, die te vinden is in de bijlage, werd gebruik gemaakt van de definities die genoemd en uitgelegd worden in hoofdstuk 4.1 Definities.

Voor dit onderzoek zijn in totaal veertien interviews afgenomen. Zeven daarvan werden gehouden met klanten, twee met ex-klanten, vier met medewerkers en één interview met het management. Vier interviews van de klanten, vier interviews met de medewerkers en het interview met het management mochten op de dictafoon worden opgenomen. Bij alle andere interviews werd er geen toestemming gegeven van de geïnterviewde om het interview op te nemen en moest er door de onderzoeker meegeschreven worden. Gemiddeld duurde een interview twintig minuten, met uitschieters naar een uur.

### **6.2 Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten?**

#### *Algemeen*

Deze deelvraag is onderzocht door het houden van kwalitatieve interviews. De gestelde vragen zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek, dat te vinden is in hoofdstuk 4 Deskresearch. Hoe dit heeft geresulteerd in de vragenlijst is beschreven in hoofdstuk 5 Methodologie. De deelvraag is onderzocht aan de hand van technische, functionele en relationele kwaliteit met de nadruk op het verschil tussen de verwachte en uiteindelijk ervaren kwaliteit. Ook is er gekeken naar het imago, de prijs en de communicatiewensen van de doelgroep. De jongste klant is pas 2 jaar klant bij Communicatie BV, de oudste klant al 15 jaar. De gemiddelde duur van de klantrelatie is 8,4 jaar. Schematische weergave van de antwoorden van de klanten is te vinden in bijlage 11 Analyseschema's.

#### *Verwachte kwaliteit*

Verwachtingen waren vaak gebaseerd op het contact tussen het bedrijf en de klant (interview 1, 2, 3, 4, 5 en 6). De directeur van Communicatie BV, Directeur vertelt in het interview dat hij de verwachting vaak hoger legt dan het bedrijf daadwerkelijk kan waarmaken, omdat je volgens hem anders jezelf te kort doet, de klant de verwachting toch lager legt en er in hun perceptie toch al van uit gaan dat er iets niet klopt (interview 14). In interview 1 liet de respondent weten dat de ervaren kwaliteit beter was dan de verwachte kwaliteit. Een ander bedrijf liet weten dat ze dezelfde verwachtingen van Communicatie BV hadden als van elk ander bedrijf (interview 4), maar dat ze op dit moment verwachten dat er meer met structuur gewerkt moet worden. Interview liet weten weinig verwachtingen te hebben omdat er weinig kennis was over dit soort bedrijven en de methode van werken.

De prijs (interview 2 en 3) en het aanbod van diensten (interview 2 en 3) zijn het meest genoemd toen er door de onderzoeker gevraagd werd over de verwachtingen. De andere antwoorden met labels zijn te vinden in tabel 9 in bijlage 11.

#### *Ervaren kwaliteit*

De ervaren kwaliteit is verdeeld in de technische, functionele en relationele kwaliteit, het imago en de klantbehoefte.

### *Technische kwaliteit*

Qua producten levert Communicatie BV diverse producten aan verschillende klanten. Van websites, die het meest worden genoemd, tot het Virtueel Kantoor en maatwerk voor de klant. De samenwerking tussen de onderneming en de klant is de meest genoemde reden waardoor het bedrijf aansluit bij de wensen van de klant (interview 4 en 6). Een andere in de interviews aangevoerde reden is het brede aanbod van diensten (interview 3 en 7). In het analyseschema in tabel 14 in bijlage 11 is te lezen dat er overwegend positief gereageerd wordt op de vraag over aansluiting van het bedrijf op de vraag van de klant (interview 1, 3, 4, 6 en 7).

Bij bijna alle klanten zijn de verwachtingen gerealiseerd. Soms slechts gedeeltelijk, zoals in het geval van interview 5, waar de levering van een product niet doorging in verband met parallelle ontwikkelingen van een ander product van een ander bedrijf. Een ander voorbeeld is te lezen in interview 1. Hier kon het product nog niet geïnstalleerd worden in verband met externe factoren. Ook werd in interview 5 aangegeven dat een product vooral gemaakt was voor de bloemenbranche en minder voor een BIZ-vereniging (bedrijveninvesteringzone).

In het interview met het management van Communicatie BV wordt als zwak punt genoemd dat werknemers nog wel eens kunnen vergeten elkaars werk af te maken wanneer er iemand afwezig is. Volgens Directeur kan dit het onderscheidt tussen Communicatie BV en concurrenten zijn.

### *Functionele kwaliteit*

Redenen om klant te worden zijn het door Communicatie BV bieden van slimme oplossingen (interview 1), de prijs/kwaliteit verhouding, een gebrek aan kennis bij de klant (interview 3) en het verzoek om een professionelere website (interview 4) of zelfs de locatie van Communicatie BV (interview 5).

Drie van de zeven klanten geven aan de ze niet zonder Communicatie BV kunnen functioneren. In interview 3 wordt vermeld dat het bedrijf nu in de onderhoudende fase zit met Communicatie BV en het daarom zonder Communicatie BV zou kunnen functioneren. Ook wordt er enkele keren gemeld dat er zonder Communicatie BV gezocht zou moeten worden naar een soortgelijk bedrijf als Communicatie BV (interview 4 en 6), maar dat daar geen behoefte aan is. Bedrijf 1 kan niet zonder Communicatie BV door gebrek aan kennis over de producten en diensten. Het beeld dat Communicatie BV oproept is positief (interview 1, 6). Andere geïnterviewden konden hier geen antwoord opgeven, ook niet na enig doorvragen. Het gemiddelde cijfer dat Communicatie BV krijgt van haar klanten is een 7,5, waarvan het laagste cijfer een 6,5 is en het hoogste een 8. Theo Mulder B.V. (interview 4) geeft aan dat sommige onderdelen echt goed lopen, maar andere zaken zoals de voortgang en status van lopende zaken, niet.

Redenen om klant te blijven zijn de kwaliteit, de samenwerking, de kennis die Communicatie BV bezit en de producten en diensten die Communicatie BV aanbiedt (interview 1, 2, 4, 5, 6, en 7). Afhankelijk hoe de toekomst verloopt, wordt in interview 3 vermeldt, blijven ze wel of niet klant bij Communicatie BV.

### *Relationele kwaliteit*

Communicatie BV wordt gezien als een intelligente, betrouwbare, aardige man omdat ze gedaan hebben wat ze hebben beloofd (interview 1). Respondent 5 vermeldt dat Communicatie BV een familie is, maar de geïnterviewde van Dutch Engineering vraagt zich af of Directeur een goede 'vader' is: Communicatie BV voelt comfortabel, omdat het personeel erg goed met elkaar omgaat, maar de eigenaar Rob zelf is altijd bezig met nieuwe dingen. Interview 6 ziet Communicatie BV als een hbo geschoolde vrouw van 35 omdat Communicatie BV praktijkgericht is en weet wat die moet doen op de werkvloer. Interview 7 daarentegen ziet het bedrijf als een persoon met een dubbele persoonlijkheid: de programmeurs zijn erg technisch en rechtlijnig terwijl Directeur breed kijkt. Andere respondenten gaven geen antwoord op de vraag hoe Communicatie BV zou zijn als persoon.



Communicatie BV wordt aanbevolen bij andere bedrijven door de klant omdat het een professioneel bedrijf met een duidelijk bedrijfskenmerk is (interview 3). Sommige reageren met de reactie dat ze dat al doen (interview 1, 4, 5 en 6). Ook wordt er getwijfeld: als het om software gaat voor de bloemenhandel, wel. Maar voor andere zaken zijn ze ten opzichte van de concurrent duur en niet specialistisch (interview 2).

### *Imago*

Klanten komen via mond tot mond reclame, of contact, bij Communicatie BV terecht, of, zoals in de theorie van Grönroos gezegd: 'word of mouth'. Andere manieren zijn: via werknemers, de locatie (interview 5), via Communicatie BV hun eigen opdrachtnemers (interview 1), bekenden uit een koor (interview 6) en bijvoorbeeld mensen uit de vereniging (interview 3).

### *Klantbehoeftes*

Bij de respondenten is gevraagd wat ze van de *prijs* vonden.

Er wordt vermeld dat ze een stuk duurder waren, maar dat komt omdat ze meer hardware leveren en dat wat Interview 1 veel geld vindt, niet gezegd wordt dat het duur is (Interview 1). Ook valt Communicatie BV volgens Interview 5 in het lage segment in verband met ontwikkelingen vanuit het bedrijf zelf. In interview 6 is te lezen dat Communicatie BV qua prijs in het middensegment te vinden is. Er zijn namelijk goedkopere bedrijven, maar zij zijn op zoek naar een bedrijf dat meedenkt (interview 6).

### *Deelconclusie deelvraag 1*

De verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de klanten wordt positief beoordeeld. De klanten komen via word of mouth bij Communicatie BV terecht en hadden wel degelijk verwachtingen, veelal gebaseerd op de gesprekken met de eigenaar, Directeur. Klanten nemen verschillende producten af en komen vooral bij Communicatie BV voor oplossingen, de prijs/kwaliteit verhouding en het zelf niet willen uitvoeren van diensten. De prijs wordt gemiddeld ingeschat. Communicatie BV wordt door alle respondenten die antwoord gaven, als een ander soort persoon gezien.

## **6.3 Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de ex-klanten?**

### ***Algemeen***

Deze deelvraag is extern onderzocht door middel van kwalitatieve interviews. De vragen zijn gebaseerd op het literatuur onderzoek dat te vinden is in hoofdstuk 4 Deskresearch. Hoe dit heeft geresulteerd in de vragenlijst is te vinden in hoofdstuk 5 Methodologie. Deze vraag is onderzocht aan de hand van technische, functionele en relationele kwaliteit met de nadruk op het verschil tussen de verwachte en uiteindelijk ervaren kwaliteit. Ook is er gekeken naar het imago. De twee ex-klanten waren 'ongeveer' 10 jaar en 4 jaar klant. Het gemiddelde qua tijd om klant te zijn bij Communicatie BV is in dit onderzoek 7 jaar.

### *Verwachte kwaliteit*

Interview 8 had geen verwachtingen ten opzichte van de (levering van) producten en diensten. ATC hoopte op interactie, kennis, innovatie en know-how. Deze kennis was gebaseerd op het type bedrijf (interview 9).

### *Ervaren kwaliteit*

De ervaren kwaliteit is verdeeld in de technische, functionele en relationele kwaliteit en het imago van Communicatie BV.

### *Technische kwaliteit*

Communicatie BV is eigenlijk nog steeds leverancier van de domeinnaam van Interview 8. Zij zijn weggegaan bij Communicatie BV omdat de eigenaar daarvan aan ruilhandel doet en een andere leverancier kon vinden voor de ruilhandel. De Reus Media laat weten niet bezig te zijn met meer aansluitende wensen en meldt dat Communicatie BV de verwachtingen heeft gerealiseerd. Interview 8 meldde dat ze geen verwachtingen hadden van Communicatie BV maar dat ze wel zijn waargemaakt. Interview 9 meldt dat de verwachtingen gedeeltelijk

gerealiseerd zijn: anders was er ook geen reden om te vertrekken. Redenen hiervoor waren het inhuren van externe werknemers, de prijs en dat het geen match meer was tussen de bedrijven(interview 9).

#### *Functionele kwaliteit*

De eerste gedachte die de concurrenten hebben van Communicatie BV is Directeur, de eigenaar als boegbeeld. Beide geven een zes. De één zegt 'een dus zesje met een lach' (interview 8), de ander vermeldt 'dat het net genoeg is. Dan kijk ik naar de kwaliteit, kwantiteit, prijs en tijd'(interview 9). Zoals Interview 8 al vermeldde: die kijkt niet naar het verschil en aansluitende wensen en die meldt ook dat ze hetzelfde functioneren bij het nieuwe bedrijf als bij Communicatie BV. Interview 9 meldt dat ze door Communicatie BV IT hebben, maar dat het nieuwe bedrijf wel meer te bieden heeft (interview 9).

#### *Relationele kwaliteit*

De omschrijving van Communicatie BV als persoon wordt door beide bedrijven zowel positief als negatief beoordeeld: Interview 8 vertelt de interviewer dat Communicatie BV overkomt als een chaotisch persoon op basis van vijf jaar geleden. Communicatie BV biedt veel aan maar regelen vooral noodverbandjes. Interview 9 vertelt dat Communicatie BV als persoon direct en bevlogen is en groter lijkt dan hij is. Wel bevat Communicatie BV als persoon kennis van zaken, maar willen ze te veel (Interview 9). Beide bedrijven bevelen Communicatie BV aan aan andere bedrijven. Voor interview 8 om Directeur, omdat hij de gunfactor heeft. Interview 9 kijkt meer of het bedrijf aansluitend is bij de eigenschappen van Communicatie BV om het aan te bevelen.

#### *Imago*

Beide klanten zijn ook via word of mouth terechtgekomen bij Communicatie BV: de vrouw van de eigenaar van Communicatie BV werkte bij interview 9 en interview 8 zat in hetzelfde gebouw en de werknemers hebben samen koffie gedronken met de eigenaar van Communicatie BV.

#### Deelconclusie deelvraag 2

Ook de ex-klanten kwamen via word of mouth bij Communicatie BV terecht. Bij het ene bedrijf waren er geen verwachtingen maar zijn ze wel vervuld en het andere bedrijf had verwachtingen die niet geheel uitgevoerd werden. Communicatie BV krijgt van beide bedrijven een 6. Het ene bedrijf meldt dat het nieuwe bedrijf meer te bieden heeft in de vorm van kennis. Beide bedrijven zien Communicatie BV als een man die veel wilt en veel biedt.

### **6.4 Wat is de verwachte kwaliteit van Communicatie BV zoals ervaren door de medewerkers van Communicatie BV?**

#### *Algemeen*

Deze deelvraag is extern onderzocht door middel van kwalitatieve interviews. De vragen zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek van hoofdstuk 4 Deskresearch. Hoe de vragenlijst hiervan is afgeleid is beschreven in hoofdstuk 5 Methodologie. Deze vraag is onderzocht door te vragen naar de door de medewerkers van Communicatie BV bij de klant verwachte kwaliteit. Ook is er gekeken naar het imago, de prijs en klantbehoeften. De vier medewerkers zijn al 6, 8 en 9 jaar in dienst en één medewerker was nog maar net in dienst ten tijde van het onderzoek.

#### *Verwachte kwaliteit*

Drie van de vier medewerkers meldt dat er een verschil is tussen de verwachtingen van de klant bij Communicatie BV en bij een concurrent. Communicatie BV wordt mogelijk nog gezien als een jonge speler binnen de bloemenbranche (interview 10). Ook wordt opvoeding van de klant genoemd. Hoe Communicatie BV zijn klanten behandelt zorgt voor de verwachtingen (interview 12). In interview 11 wordt positief vermeld dat er waarschijnlijk vaker overstapt wordt naar Communicatie BV vanuit een concurrent wegens fouten bij de concurrent.

De verwachte kwaliteit is ook verdeeld in de technische, functionele en relationele kwaliteit, het imago en de klantbehoeftes.

#### *Technische verwachte kwaliteit*

De vier verschillende geïnterviewden geven allen verschillend antwoord op de vraag wat de reden is om klant te blijven en om weg te gaan. In interview 10 wordt verteld dat flexibiliteit, maatwerk en de koppelingen tussen de verschillende diensten en producten de belangrijkste reden is om te blijven. Dit kan ook een negatief punt zijn, wordt gezegd, omdat er te veel variatie in het werk zit door het maatwerk waardoor het te specifiek is voor elke klant is en het bedrijf het niet meer aan kan (interview 10). In interview 11 wordt benoemd dat de persoonlijke benadering de belangrijkste reden is om te blijven. In interview 12 wordt dit het makkelijke en directe contact genoemd. Een reden om weg te gaan, is in interview 12, dat het voor Communicatie BV soms een uitdaging is om diensten en producten aan te laten sluiten bij de klant. Ook de antwoorden bij de vraag of de verwachtingen worden gerealiseerd zijn niet eensgezind: de een zegt dat de verwachtingen wel worden gerealiseerd, de ander soms en de laatste zegt van niet. Er wordt wel gezegd: *'niet altijd even snel, maar dat kan ook niet. Ook wordt er soms meer beloofd dan dat er is, maar dat komt wel goed. Ze doen wel wat ze zeggen'*(interview 11). In interview 13 wordt benoemd dat de verwachting niet altijd gerealiseerd wordt, maar dat ligt niet aan Communicatie BV: *'ze(klanten) willen altijd alles. En ze willen het of voor niks of voor weinig en liever gister dan vandaag. Ze schreeuwen altijd heel veel en dat proberen we een beetje in te dammen.'* (interview 13). Bijna alle werknemers die over de juiste informatie beschikten (interview 11 werkt er pas net) wist te vertellen dat er wel degelijk een gat tussen de verwachte en ervaren kwaliteit zit. Communicatie (interview 12) en kwaliteit (interview 13) wordt als reden gegeven hiervoor.

Het personeel benoemt enkele problemen maar geeft toch hoge cijfer: een 6, 7, 7 en een 7. De medewerkers vermelden hierbij dat de meeste dingen in orde uitgevoerd worden maar dat er ruimte is voor verbetering, maar dat Communicatie BV daar de kennis niet voor heeft (interview 10 en 12). Ook wordt benoemd dat ze een nieuw product op de markt hebben waar nog veel kinderziektes uitgehaald moet worden en waar ze zich nog mee moeten bewijzen, waardoor een hoger cijfer voor Communicatie BV niet mogelijk is (interview 12).

#### *Functionele verwachte kwaliteit*

Werk (interview 10), innovatief in verband met het nieuw opgezette bedrijf EasyFloor (interview 11) en structuur die begint te komen (interview 13) zijn de eerste gedachtes van sommige interviews.

#### *Relationele verwachte kwaliteit*

Hoe Communicatie BV als persoon zou zijn leverde de volgende reacties op: Communicatie BV werd een chaotisch, verwarrend (interview 10) en wispelturig (interview 12) persoon genoemd. Ook werd gezegd: *'ik denk een man, die maar gewoon roept: 'wij kunnen alles, wij doen het direct. En uiteindelijk zit hij op de bank voetbal te kijken'*(interview 13) omdat producten en diensten soms niet op tijd geleverd kunnen worden.

#### *Imago*

Alle werknemers melden dat de klanten via via/word of mouth of mond tot mond reclame binnen komen (interview 10, 11, 12 en 13). De medewerkers zeggen dat de klanten verwachtingen hebben die gebaseerd zijn op de producten van vrienden, collega's of concurrenten (interview 10).

#### *Klantbehoeftes*

Alle werknemers zijn er duidelijk in dat er geen wens is naar nieuwe producten of diensten bij Communicatie BV, omdat, onder andere Communicatie BV het niet kan leveren wegens te weinig specialistische kennis (interview 10). In een ander interview wordt gezegd dat er geen nieuwe producten of diensten moeten komen, maar dat Communicatie BV als organisatie innovatief moet zijn (interview 11) en dat de klant kwalitatief beter verwachten (interview 12). Redenen om klant te worden bij Communicatie BV zijn maatwerk en flexibiliteit (interview 10), de onderscheidende dienst EasyFloor (interview 11), het directe contact en de snelle oplossingen (interview 13) en de diversiteit en wat Communicatie BV online doet.

### Deelconclusie deelvraag 3

De medewerkers van Communicatie BV geven aan dat de klant verwachtingen heeft die de medewerkers niet altijd kunnen waarmaken in verband met drukte, te weinig technische kennis of te weinig kennis van de markt. Er worden verschillende antwoorden gegeven over de reden om klant te worden en klant te blijven. De medewerkers zeggen dat de diensten die ze leveren van gemiddeld, tot soms goede kwaliteit zijn.

Communicatie BV wordt door haar werknemers gezien als een chaotische, wispelturige, luidruchtige man die niet levert en andere dingen doet.

## **6.5 Wie zijn de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland?**

### *Algemeen*

Deze deelvraag is extern onderzocht door middel van deskresearch en een vragen in de kwalitatieve interviews. In deze deelvraag wordt er aandacht besteed aan de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland. Er wordt ook alleen onderzoek gedaan naar concurrenten in de vorm van deskresearch. Er is bewust gekozen voor deze geografische afbakening tot het gebied waarin zich het merendeel van de klanten van Communicatie BV bevindt.

De lijst met concurrenten die genoemd worden zijn te vinden in bijlage 10 Tabellen. De tabel met onderzochte concurrenten door middel van deskresearch zijn daar ook te vinden.

### *Directe concurrenten*

De volgende bedrijven worden genoemd als concurrent: geanonimiseerd. In het marketingplan van Communicatie BV zelf worden de volgende bedrijven genoemd: '*telefoonbedrijven, automatiseringsbedrijven, webdesigners en bedrijven die opleidingen geven (indirecte concurrentie)*'. Een combinatie van de PMC's uit de interne analyse is te vinden in bijlage 12 tabel 73. Ook wordt gezegd in het interview met het management dat elk bedrijf dat vergelijkende producten en diensten aanbiedt een concurrent is de concurrenten. De concurrenten van Communicatie BV zijn niet duidelijk weer te geven: de belangrijkste klanten bevinden zich in de bloemenbranche of zijn midden- kleinbedrijven in verschillende branches. In de bloemenbranche zijn de concurrenten duidelijk, maar een medewerker meldt dat ze wel betere producten en diensten leveren (interview 10).

Prijzen, missie, visie en doelstellingen zijn niet te achterhalen op de websites van de concurrenten. Prijzen worden alleen gegeven naar aanleiding van een intakegesprek. Mogelijk omdat het een kleine wereld is waar het krijgen van opdrachten gebaseerd is op bijvoorbeeld de gunfactor.

Ook is er onderzocht wat de andere mogelijke concurrenten zijn van Communicatie BV. Zoals al werd verteld in de interview is het onderzoek hiernaar eindeloos: een zoektocht via Google naar automatisering geeft al honderden opties weer<sup>7</sup>, laat staan communicatiebedrijven of ander diensten die Communicatie BV aan biedt. Een indeling maken van deze bedrijven was niet mogelijk. Omdat er meerdere keren gezegd is dat deze bedrijven niet volledig aanbieden wat Communicatie BV in haar dienstenaanbod heeft, is er besloten daar verder geen onderzoek naar te doen.

In de interviews wordt het volgende vermeld over de concurrenten:

### *Klanten*

De klanten melden dat Communicatie BV beter aansluit bij de klant dan concurrenten omdat Communicatie BV de klanten een beter gevoel geeft, zoals Grönroos vermeldt dat de waargenomen kwaliteit een subjectief element bevat.

---

<sup>7</sup> Gezocht via: <http://www.automatisering-info.nl/katwijk-oegstgeest-teylingen-voorschoten>

<sup>8</sup> <https://www.google.nl/#q=automatisering+leiden>

### *Ex-klanten*

Ex-klanten zitten nu bij Computerwacht en Auton. De Reus Media geeft duidelijk aan dat het andere bedrijf niet beter of slechter is. ATC geeft aan dat de concurrent beter is door het kennisniveau, de technische kwaliteit.

### *Medewerkers*

Het verschil tussen Communicatie BV en concurrenten is volgens de medewerkers van Communicatie BV afhankelijk van hoe je de klant opvoedt (interview 12) en welke dienst de klant wenst. Binnen de bloemenbranche zou Communicatie BV namelijk nog een jonge speler kunnen zijn (interview 13), maar betere producten en diensten leveren volgens een andere medewerker(interview 10).

### *Management*

Directeur meldt dat Communicatie BV in vergelijking met concurrenten gemiddeld qua prijs is, maar wel gericht is op service en efficiëntie. Volgens hem ligt het aan het moment of klanten verschillende verwachtingen hebben, omdat midden- kleinbedrijven erg beïnvloedbaar qua perspectief zijn.

### *Deelconclusie deelvraag 4*

Communicatie BV heeft duidelijke concurrentie in de bloemenbranche. De belangrijkste concurrenten van Communicatie BV binnen de bloemenbranche zijn geanonimiseerd. Deze bedrijven bieden samen dezelfde diensten en producten aan, maar geen bedrijf afzonderlijk biedt het gehele pakket aan dat Communicatie BV biedt. Buiten de bloemenbranche zijn de directe concurrenten moeilijker te vinden. Bedrijven die vergelijkbare pakketten aanbieden op het gebied van ICT, Automatisering en communicatie zijn in principe concurrenten.

## 7 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord die opgesteld is voor het klanttevredenheidsonderzoek voor Communicatie BV. Daartoe is onderzocht of de klanten, ex-klanten, medewerkers en het management tevreden waren in relatie tot hun eerdere verwachtingen. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, worden eerst conclusies getrokken met betrekking tot de deelvragen, waarna een antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Tevens worden de hypothesen beoordeeld en aangenomen dan wel verworpen.

### **Conclusie 1**

*Klanten benoemen geen verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.*

Over het algemeen waren de klanten tevreden over de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV. Het kennisniveau is volgens de klanten hoog en wordt goed bijgehouden. Ze melden dat ze krijgen wat ze verwachten, waar dus uit geconcludeerd kan worden dat er voor de klant niet of nauwelijks verschil is tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.

Hypothese 1 vloeit voort uit de theorie van Grönroos die stelt dat 'als de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit laag dan leidt dit tot een ontevreden klant'. Deze hypothese kan in dit onderzoek niet getoetst worden. Er is namelijk geen informatie over deze situatie, omdat iedere klant tevreden was. Er is een ex-klant weggegaan maar dat was niet uit ontevredenheid maar in verband met een veranderde vraag naar service.

Omdat alle klanten tevreden waren omdat de waargenomen kwaliteit minstens acceptabel was, is hypothese 3 'als de klanten de waargenomen kwaliteit acceptabel vinden, dan zijn het tevreden klanten' aangenomen. De klanten kregen wat ze wilden, na de juiste communicatie op de juiste manier. Deze hypothese is dus gebaseerd op de technische, functionele en relationele kwaliteit met nadruk op de verwachte en ervaren kwaliteit.

### **Conclusie 2**

*Het imago van Communicatie BV is bij de respondenten van dit onderzoek positief.*

Bijna alle klanten en ex-klanten van Communicatie BV komen bij de onderneming binnen via mond-tot-mondreclame. Dit wordt ook aangenomen door de werknemers. Er kan geconcludeerd worden dat het imago van Communicatie BV binnen de onderzochte doelgroep positief is en dat bedrijven daardoor klant worden van Communicatie BV. Hypothese 2 'als de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit laag dan leidt dit tot een negatief imago' kan niet geheel aangenomen of verworpen worden omdat er in dit onderzoek geen onderzoeksresultaten gevonden zijn, waarin sprake was van een lage ervaren kwaliteit. ATC had als enige bedenkingen bij de dienstverlening van Communicatie BV. Toch beveelt ATC Communicatie BV aan bij andere bedrijven, wanneer het profiel en de eigenschappen van dat bedrijf bij Communicatie BV aansluiten. Zelfs bij een ex-klant heeft Communicatie BV dus nog een positief imago. Volgens Grönroos is het imago een van de weinige dingen die het bedrijf kan aanpassen, maar is dit dus niet nodig

### **Conclusie 3**

*Klanten baseren hun verwachtingen over de kwaliteit van de producten en diensten van Communicatie BV op de gesprekken met de eigenaar van Communicatie BV.*

In de interviews met (ex-)klanten wordt meerdere malen vermeld dat de verwachtingen van de kwaliteit gebaseerd zijn op de gesprekken met de directeur, de heer Directeur. In het interview met hem vertelde hij dat alle communicatie met de klant verwerkt wordt in een verslag voor de klant om latere onduidelijkheden over in het gesprek gewekte verwachtingen te voorkomen. Hypothese 4 'het imago van Communicatie BV heeft de grootste invloed op de verwachte kwaliteit van Communicatie BV' legt de relatie tussen de factor imago en de verwachte kwaliteit. De onderzoeksresultaten maken dat de vierde hypothese van dit onderzoek verworpen wordt. Uit de kwalitatieve onderzoek blijkt immers dat niet het imago, maar het gesprek van de directeur met de klant de meeste verwachtingen creëert.

#### **Conclusie 4**

*Volgens de werknemers van Communicatie BV is er wel een verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV.*

Volgens de werknemers van Communicatie BV is er een aantal factoren dat het verschil beïnvloedt tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit van de producten en diensten van Communicatie BV.

Dat zijn:

- Een gebrek aan technische en specialistische kennis om de producten en diensten te leveren die voldoen aan de behoefte en verwachting van de klant;
- Fouten die bij de levering of service aan de klant gemaakt worden bij of vanuit Communicatie BV;
- Te krappe deadlines om de producten of diensten tijdig af te leveren.

Dit kan volgens de geïnterviewde werknemers uiteindelijk tot een negatief verschil tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit, en daarmee, volgens Grönroos, tot lage tevredenheid leiden.

#### **Conclusie 5**

*Klanten hebben geen behoefte aan andere bedrijven die soortgelijke producten of diensten aanbieden die Communicatie BV ook aanbiedt, ook al zijn er genoeg concurrenten.*

Communicatie BV is al bekend met het feit dat de directe concurrenten van Communicatie BV vergelijkbare diensten en producten leveren. De directeur van Communicatie BV, Directeur, noemt dit zelf 'een kleine wereld waarin slechts een handjevol concurrenten werkzaam is'. Onderzoek naar concurrenten wijst uit dat dit inderdaad het geval is. Dit betekent dat er een markt is waar vergelijkbare producten en diensten worden aangeboden door dezelfde bedrijven. Toch zijn de klanten zo tevreden dat ze niet overstappen naar andere bedrijven die hetzelfde aanbieden.

#### **Conclusie 6**

*De klanten hebben geen behoefte aan nieuwe producten of diensten. Meer informatie over het aanbod van producten wordt door sommige bedrijven wel gewenst, in verband met gebrekkige kennis daarover bij de klant.*

De klant, veelal uit midden- en kleinbedrijf, weet niet altijd welke producten of diensten van nut kunnen zijn voor die onderneming. In diverse interviews werd aangegeven dat nieuwe producten of diensten niet gewenst zijn maar tegelijk werd vermeld dat men meer zou willen weten over het totale aanbod van Communicatie BV?

## **7.1 Probleemstelling**

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. De probleemstelling van het onderzoek is als volgt:

***Welke factoren beïnvloeden het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit over de producten en/of diensten van Communicatie BV door de doelgroepen?***

In dit onderzoek is gekeken naar verschillende factoren die van invloed zijn op de tevredenheid van klanten. Daarbij is gebruik gemaakt van het Total Perceived Quality Model van Christian Grönroos.

In het onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen de relationele, functionele en technische kwaliteit. Dit resulteert in een ervaren kwaliteit, die samen met de verwachte kwaliteit, de waargenomen kwaliteit vormt. Het onderzoek is uitgevoerd onder klanten, ex-klanten, medewerkers en management van Communicatie BV. Door middel van face-to-face onderzoeken en deskresearch konden de deelvragen worden beantwoord. Op basis van dit resultaat is uiteindelijk ingegaan op de probleemstelling.

Het is niet mogelijk om een eenduidig antwoord te geven op de probleemstelling. Het onderzoek wijst namelijk uit dat het antwoord per doelgroep verschilt.

De klanten staan positief tegenover Communicatie BV en haar producten en diensten. De werknemers geven daarentegen aan dat er een verschil is tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit. De verwachte kwaliteit wordt gebaseerd op de gesprekken met de directeur en de werknemers moeten daarna de beloofde producten of diensten leveren. De werknemers geven aan dat dit soms in een te korte tijd moet of dat zij niet over de juiste technische specialistische kennis of ervaring beschikken. Deze factoren, waarvan de medewerkers denken dat zij kunnen leiden tot een negatieve waargenomen kwaliteit, worden echter door de klanten niet als zodanig gezien.

Communicatie BV scoort, vanuit de klant gezien, positief op alle vlakken van het model van Grönroos. De door ex-klanten waargenomen kwaliteit was ook positief. Het feit dat ze niet langer klant zijn werd dan ook niet veroorzaakt door ontevredenheid over de waargenomen kwaliteit, maar door andere factoren.



## 8 Aanbeveling

Naar aanleiding van de conclusies die in het vorige hoofdstuk zijn getrokken, kunnen aanbevelingen aan het bedrijf worden geformuleerd. Deze aanbevelingen zouden in dit geval moeten resulteren in toegenomen tevredenheid bij de klanten en de medewerkers en van daar uit ook bij het management van Communicatie BV.

Een aanbeveling ten behoeve van de ex-klanten is niet mogelijk, maar de van hen verkregen informatie wordt wel gebruikt in de aanbevelingen.

Voordat de aanbevelingen worden gedaan, wordt er eerst teruggekeken naar de doelstelling van dit onderzoek:

*inzicht verkrijgen in de tevredenheid over de verwachte en ervaren kwaliteit van de doelgroepen, teneinde op basis van dat verkregen inzicht een communicatieadvies te kunnen geven aan Communicatie BV met daarin de aanbevelingen om het gat te dichten tussen de verwachte en ervaren kwaliteit.*

Het onderzoek heeft inzicht geboden in de tevredenheid van de doelgroepen over de verwachte en ervaren kwaliteit. Daarmee is de doelstelling van dit onderzoek behaald. Het doel was om uiteindelijk een advies te geven in de vorm van een communicatie-adviesrapport. Onderstaande aanbevelingen zijn niet in de typische zin van een communicatieadvies met een planning wanneer welk communicatiemiddel ingezet moet worden, maar hebben juist allemaal met communicatie te maken: onderling tussen klant en bedrijf of bedrijf en werknemer.

Het onderzoeksproces is als volgt verlopen:

Allereerst is relevante literatuur onderzocht over aansluitende theorieën en over het bedrijf zelf. Door deze informatie was het mogelijk om in de interviews de juiste vragen te stellen. Communicatie BV krijgt een positieve beoordeling krijgt van alle respondenten.

De respondenten hebben afzonderlijk van elkaar een aantal verbeterpunten genoemd. Deze zijn persoonlijk, subjectief en spreken elkaar soms tegen. Ten behoeve van Communicatie BV zijn deze aan het eind van het hoofdstuk vermeld maar er is gekozen om geen implementatieplan te maken voor deze opmerkingen. Ze vallen immers buiten de scope van dit onderzoek.

Alle aanbevelingen zijn verwerkt in het hoofdstuk Implementatie.

### ***Aanbeveling 1: de communicatie tussen de klant en Communicatie BV moet duidelijk vastgelegd worden.***

De gesprekken met nieuwe of bestaande klanten vormen de basis voor de verwachtingen over Communicatie BV, haar dienstverlening en de producten die zij levert. De huidige vastlegging daarvan, de gespreksverslagen, moeten nadrukkelijker onder de aandacht van de klant worden gebracht. De eigenaar, Directeur, gaf al aan dat nu de afspraken en gesprekken al worden vastgelegd in samenvattingen en afspraken.

Ik adviseer de gesprekken en afspraken zorgvuldiger en uitgebreider vast te leggen om onduidelijkheid en daaruit voortvloeiende ontevredenheid te voorkomen. Met duidelijke afspraken kan tevens worden voorkomen dat werknemers elkaars werk vergeten over te nemen wanneer er sprake is van afwezigheid.

### ***Aanbeveling 2: Duidelijke grenzen qua hoeveelheid opdrachten in een bepaalde tijd.***

De werknemers van Communicatie BV geven aan dat de producten soms niet op tijd af kunnen zijn omdat er soms opdrachten worden aangenomen zonder overleg met de werknemers. Er wordt vermeld dat dit logisch is in verband met omzet en winst, maar dat het ook vervelend is wanneer de werknemers de afspraken niet kunnen nakomen.

De onderzoeker adviseert zorgvuldiger planning om te voorkomen dat opdrachten niet tijdig en volgens afspraak worden uitgevoerd.

***Aanbeveling 3: Kennisniveau werknemers laten stijgen door (periodieke) training of cursus.***

Enkele werknemers geven aan dat het kennisniveau over diensten en producten bij hen zelf soms te laag is. Communicatie BV is een kennisbedrijf en het management van Communicatie BV zou dan ook zorgvuldig moeten inventariseren waar de huidige kennis tekort schiet en op basis daarvan een opleidingsplan moeten samenstellen.

***Aanbeveling 4: Periodiek langs gaan bij de klant om te vertellen wat Communicatie BV allemaal doet en kan doen.***

De klant is soms benieuwd wat voor diensten Communicatie BV kan leveren. In de doelgroep van Communicatie BV is er soms ook geen idee van wat er allemaal mogelijk is. Gevraagd en ongevraagd informatie geven over de diensten die Communicatie BV biedt is een belangrijke kans voor Communicatie BV en de klanten van Communicatie BV in een wereld waar techniek, mogelijkheden en oplossingen razendsnel veranderen. Aanbeveling 3 en 4 houden dus rechtstreeks verband met elkaar.

***Aanbeveling 5: Onderzoek naar de klachten van de medewerkers van Communicatie BV***

De klanten waren tevreden over de diensten en services van Communicatie BV. De medewerkers gaven echter wel feedback op werkwijze en verhoudingen. Ik adviseer het management de interviews met medewerkers van Communicatie BV goed door te lezen en eventueel daarover met de medewerkers (structureel) in gesprek te gaan.

***Verbeterpunten volgens de respondenten:***

Geanonimiseerd.

## 9 Implementatie

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uit hoofdstuk 8 veranderd in een implementatieplan om de aanbevelingen mogelijk te maken. Eerst volgen een paar randvoorwaarden, daarna volgen de aanbevelingen.

De methode om de aanbevelingen te implementeren wordt gedaan aan de hand van de wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe vragen en kunnen ingezet worden door middel van de PDCA-cyclus van W. E. Deming. Er zijn enige randvoorwaarden als Communicatie BV wilt dat de aanbevelingen goed ingezet worden. Deze randvoorwaarden zijn de volgende:

- Communicatie BV moet als organisatie achter de aanbevelingen staan. Als er geen wil tot veranderen is, is het niet onnodig om zaken te proberen te veranderen.
- De doelen moeten duidelijk gesteld worden om het doel te behalen.

De aanbevelingen worden als volgt ingevuld voor een implementatie:

### ***Aanbeveling 1: de communicatie tussen de klant en Communicatie BV moet duidelijk vastgelegd worden.***

**Wie:** Communicatie BV

**Wat:** vastlegging van gesprekken en afspraken met de klant; afschrift daarvan naar de klant.

**Waar:** afhankelijk van wens en gewoonte: schriftelijk of per email.

**Wanneer:** tijdens het hele klantleverancier traject

**Waarom:** duidelijkheid creëren en de kans op ontevredenheid verminderen

**Hoe:** zorgvuldige verslaglegging en klantdossiers op orde houden.

**Kosten:** loonkosten over de tijd die het kost om zorgvuldig een gespreksverslag te maken.

### ***PDCA aanbeveling 1***

**Plan:** neem je voor gesprekken en afspraken zorgvuldig vast te leggen en op de klant terug te koppelen.

**Do:** tijdens het hele klantleverancier traject de klantdossiers op orde houden.

**Check:** hou zorgvuldig bij hoeveel klachten er in een bepaalde periode binnenkomen over slechte communicatie en niet-nagekomen afspraken. Analyseer wat de oorzaken zijn geweest van misverstanden. Inventariseer hoeveel tijd/geld dit heeft gekost en wat het heeft opgeleverd.

**Act:** afhankelijk van de 'check': pas het plan aan naar behoefte.

### **Gesprekken vastleggen**

Zoals wordt vermeld kunnen de gesprekken op verschillende manieren worden vastgelegd. Er kan mogelijk een systeem worden ontwikkeld waardoor een gesprek ingedeeld kan worden in de juiste map. Ook kan er gewoon in een Worddocument gewerkt worden. In dit implementatieplan wordt er uitgegaan van een Worddocument. Een standaard sjabloon zou er als volgt uit kunnen zien. Een notulist inzetten om de gesprekken beter vast te leggen is een aanbeveling.

### **Voorbeeld**

**Datum:** 3-5-2015.

**Plaats:**

**Onderwerp:** Tevredenheidsonderzoek klanten.

**Aanwezigen:**

**Acties uit te voeren:** Planning interviews.

**Verslag:** Naar aanleiding van de vraag naar een tevredenheidsonderzoek zijn Directeur en Lara Visser tot een akkoord gekomen. Er zullen ten minste acht klanten, twee ex-klanten en vier medewerkers worden geïnterviewd door de onderzoeker, Lara Visser. De uitkomsten worden gepresenteerd in een presentatie in juni voor het team van Communicatie BV. Als er enkele uitkomsten zijn die meer uitleg of onderzoek behoeven, zal dit worden uitgevoerd.

**Planning:** Presentatie plannen.

**Contactmoment:** Juni.

***Aanbeveling 2: duidelijke grenzen qua hoeveelheid opdrachten in een bepaalde tijd.***

**Wie:** management van Communicatie BV.

**Wat:** zorgvuldiger planning, bijvoorbeeld in overleg met de medewerker in de vorm van periodiek (wekelijks) werkoverleg.

**Waar:** Communicatie BV zelf.

**Wanneer:** periodiek, bijvoorbeeld wekelijks.

**Waarom:** meer tevredenheid bij de werknemers, geen teleurstelling bij klanten over (te) late levering.

**Hoe:** planning van de werklast en hoeveelheid opdrachten die in een bepaalde tijd aangenomen kunnen worden.

**Kosten:** afhankelijk van de wijze van planning. Werkoverleg kost alleen maar tijd, het teleurstellen van klanten kost geld.

***PDCA aanbeveling 2***

**Plan:** zorgvuldiger planning om meer tevredenheid bij de werknemers te creëren. Door meer intern overleg kan ook de medewerkertevredenheid toenemen.

**Do:** periodiek afspraken maken over de planning, de werklast en de hoeveelheid opdrachten die er in een bepaalde tijd aangenomen kunnen worden.

**Check:** peil, bijvoorbeeld in het werkoverleg, welke consequenties de maatregel heeft op de productie en de omzet.

**Act:** afhankelijk van de 'check': pas de werkwijze aan naar behoefte.

Een maximum aan opdrachten per week, bijvoorbeeld vier, moet worden afgesproken en gehanteerd worden. Een afspraak hierover te maken in de vorm van een getal is niet mogelijk: mogelijk werken er de ene week meer dan de ander. Lopende opdrachten moeten bijvoorbeeld ook afgerond worden. Een maximum aan opdrachten is wel een aanbeveling.

***Aanbeveling 3: Kennisniveau werknemers laten stijgen door (periodieke) training of cursus.***

**Wie:** management en werknemers van Communicatie BV gezamenlijk.

**Wat:** opleidingsbehoefte inventariseren en opleidingsplan samenstellen.

**Waar:** intern inventariseren en extern opleiden.

**Wanneer:** jaarlijks.

**Waarom:** Communicatie BV is een kennisbedrijf en daar moet de kennisniveau op het goede niveau gehouden worden.

**Hoe:** opleidingsplan, opleidingen, cursussen en/of trainingen.

**Kosten:** afhankelijk van opleidingsbehoefte – nog nader te bepalen.

### ***PDCA aanbeveling 3***

**Plan:** kijk welke kennis er in het bedrijf nodig is. Kijk vervolgens welke kennis er binnen het bedrijf aanwezig is. Het verschil moet overbrugd worden.

**Do:** inventarisatie van opleidingsbehoefte. Samenstellen opleidingsplan. Vrijmaken van opleidingsbudget.

**Check:** periodiek controleren of de aanwezige kennis correspondeert met de noodzakelijke kennis.

**Act:** afhankelijk van de 'check': pas het opleidingsplan en het opleidingsbudget aan naar behoefte.

### **Implementatieplan**

**Wanneer:** Jaarlijks, dan wel wanneer nodig in verband met ontwikkelingen op het gebied van IT en communicatie.

**Waar:** Gecertificeerde opleidingsinstituten, op locaties of via E-Learning.

**Wie:** Medewerkers van Communicatie BV

**Kosten:** Van €2500,- tot €10.000,- per cursist, afhankelijk van de behoefte tot opleiding.

### ***Aanbeveling 4: Periodiek langs gaan bij de klant om te vertellen wat Communicatie BV allemaal doet en kan doen.***

**Wie:** management en salesmedewerkers van Communicatie BV .

**Wat:** klanten beter informeren en adviseren over afgenomen diensten en producten van Communicatie BV en ook over nieuwe en/of innovatieve diensten en producten van Communicatie BV.

**Waar:** bij de klant.

**Wanneer:** periodiek, in het verslag (aanbeveling 1) neerzetten wanneer men langs de klant moet, minstens een keer per jaar.

**Waarom:** enthousiasmeren, informeren, adviseren en betrokkenheid vergroten. Mogelijk verkoop van andere producten en/of diensten.

**Hoe:** werkbezoeken afleggen.

**Kosten:** loonkosten.

### ***PDCA aanbeveling 4***

**Plan:** de klanten informeren over diensten en producten van Communicatie BV om ze te informeren en mogelijke verkoop van andere producten en/of diensten te genereren. Mogelijk een standaardpresentatie samenstellen.

**Do:** de werknemers van Communicatie BV/het management van Communicatie BV periodiek de klant laten bezoeken met een verhaal, toegesneden op de behoeften van de klant.

**Check:** onderzoek of de bezoeken tot vervolg en/of toegenomen sales hebben geleid.

**Act:** afhankelijk van de 'check': pas de wijze van presenteren van nieuwe/andere producten aan naar behoefte.

### ***Aanbeveling 5: Onderzoek naar de klachten van de medewerkers van Communicatie BV***

**Wie:** Management van Communicatie BV of extern communicatiebureau

**Wat:** Medewerkerbetrokkenheid en medewerkertevredenheid verhogen.

**Waar:** Communicatie BV intern.

**Wanneer:** zo spoedig mogelijk; periodiek.

**Waarom:** klachten verminderen, betrokkenheid vergroten.

**Hoe:** gesprekken voeren, luisteren.

**Kosten:** vergadertijd werkoverleg.

### **PDCA aanbeveling 5**

**Plan:** ga het gesprek met de medewerkers aan. Organiseer periodiek werkoverleg.

**Do:** uitvoeren 'plan'.

**Check:** herhaal de interviews met de medewerkers na een bepaalde periode en meet de tevredenheid.

**Act:** afhankelijk van de 'check': pas de frequentie van werkoverleg en gesprekken met medewerkers aan naar behoefte.

### **Mogelijk onderzoek**

#### **Aanleiding**

Dit onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van de uitkomsten van een vorig onderzoek naar de klanttevredenheid. Hier bleek dat de klanttevredenheid positief was, maar de medewerkertevredenheid negatief. Als dit onderzoek niet wordt uitgevoerd, kan de medewerkertevredenheid nog meer dalen, wat kan leiden tot mogelijke ontevredenheid van de klanten. Om uit te zoeken hoe dit komt en hoe het opgelost kan worden, is dit onderzoek van belang.

#### **Probleemstelling**

De probleemstelling in dit onderzoek luidt *'welke factoren beïnvloeden de (on)tevredenheid van de medewerkers van Communicatie BV'*

Dit onderzoek is niet alleen gericht op de ontevredenheid van de medewerkers van Communicatie BV, maar ook op de tevredenheid om zo tot een advies te komen waar de tevredenheid van de medewerkers van Communicatie BV kan stijgen.

#### **Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is *'inzicht verkrijgen in de tevredenheid van de medewerkers van Communicatie BV, teneinde een communicatieadviesrapport te geven aan Communicatie BV met daarin de mogelijke verbeterpunten om de tevredenheid te verhogen.'*

Door de uitkomsten van het onderzoek naar de klanttevredenheid kan er al geconcludeerd worden dat er enige ontevredenheid is. Mede daarom kan de doelstelling zo geformuleerd worden dat de uitkomst van het onderzoek een communicatieadviesrapport is met daarin punten om de medewerkertevredenheid te verhogen.

#### **Onderzoeksvragen**

Deze paragraaf bevat de onderzoeksvragen voor dit onderzoek.

Onderzoeksvraag 1: Wat kan tevredenheid beïnvloeden op de werkplek?

Onderzoeksvraag 2: Wat beïnvloedt de (on)tevredenheid van de medewerkers van Communicatie BV?

Onderzoeksvraag 3: Hoe wordt de tevredenheid ervaren door bedrijven zoals Communicatie BV

#### **Doelgroep**

De volgende doelgroepen zijn van belang in dit onderzoek. Achter de doelgroep staat de methode van onderzoek:

Doelgroep 1: medewerkers (kwalitatief onderzoek)

Doelgroep 2: management (kwalitatief onderzoek)

Doelgroep 3: concurrenten (deskresearch en kwalitatief onderzoek)

Doelgroep 1 is de primaire doelgroep en zal het meest onderzocht worden. Doelgroep 2 wordt gezien als een controle doelgroep. De uitkomsten van de kwalitatieve interviews met doelgroep 1 moeten worden voorgelegd bij het management omdat bepaalde factoren medewerkerafhankelijk kunnen zijn. Om dit te controleren is doelgroep 2 nodig. Doelgroep 3 heeft ook te maken met onderzoeksvraag 3. Om te vergelijken of de medewerkers bij Communicatie BV meer ontevreden zijn dan bij soortgelijke bedrijven, wordt er een vergelijking met concurrenten gemaakt.

## Bibliografie

- Bestedingen en marktaandeelen*. (2015, April 9). Opgehaald van Detailhandel.info:  
[http://www.hbd.nl/pages/15/Bestedingen-en-marktaandeelen/Bloemenwinkels/Bestedingen.html?subonderwerp\\_id=103](http://www.hbd.nl/pages/15/Bestedingen-en-marktaandeelen/Bloemenwinkels/Bestedingen.html?subonderwerp_id=103)
- Brand, M. J., Meijaard, J., & Mosselman, M. (2003). De mythe onrafeld: de organisatiestructuren van MKB in kaart gebracht. *Management en Organisatie*, 37-54.
- Brons, M., & Rietveld, P. (2007). *Betrouwbaarheid en klanttevredenheid in de OV-keten: een statistische analyse*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- CBS. (2014, November 7). *Vestigingen van bedrijven; oprichtingen en opheffingen, bedrijfstak, regio*. Opgehaald van CBS:  
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81841NED&D1=0&D2=2-7,11,13-14,16-17,19-23&D3=0,6,14&D4=a&HDR=G3,T,G2&STB=G1&VW=T>
- CBS. (2015, April 9). *Bedrijven; branche*. Opgehaald van CBS:  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589ned&D1=a&D2=589&D3=l&VW=T>
- CBS. (2015, April 9). *Vestigingen van bedrijven; economische activiteit*. Opgehaald van CBS:  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81578ned&D1=0&D2=598&D3=0,6-17&D4=l&VW=T>
- Dekker, M. (2014). *Op welke wijze zorgen kennisintensieve MKB-organisaties ervoor dat kennis binnen de*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Elving, W., & van Ruler, B. (2006). *Trendonderzoek Beroepspraktijk 2005-2006*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Gessel-Dabekaussen, G. (2011, juni 30). *Het midden-en kleinbedrijf naar regio*. Opgehaald van Centraal Bureau van Statistiek: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/3B83524C-C141-4607-81F6-F175B30B9966/0/2011Hetmiddenenkleinbedrijfnaarregiowebversieart.pdf>
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 36-43.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 4-20. Opgeroepen op November 3, 2014, van  
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361463356.303marketing%20mix2.pdf>
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and marketing: customer management in service competition*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Jokela, T. (2004). When Good Things Happen to Bad Products: Where are the Benefits of Usability in the Consumer Appliance Market. *Interactions*, 28-35.



- Kang, G.-D., & James, J. (2004). Service Quality Dimensions: an examination of the Grönroos's service model. *Emerald*, 266-277.
- Katwijk, W. (2015, maart 15). *Webdesign Katwijk*. Opgehaald van Webdesign Katwijk: <http://www.webdesignkatwijk.nl/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing*. Toronto: Pearson.
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 271-277.
- Meier, U., & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 205-223.
- Omzet en exploitatie*. (2015, April 9). Opgehaald van detailhandel.info: [http://www.hbd.nl/pages/15/Omzet-en-exploitatie/Bloemenwinkels/Omzet-.html?subonderwerp\\_id=100](http://www.hbd.nl/pages/15/Omzet-en-exploitatie/Bloemenwinkels/Omzet-.html?subonderwerp_id=100)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Petrova, T. N., Kozhanova, M. B., Platonova, R. I., Kiselev, S. V., Kharitonov, M. G., Ershova, I. G., & Marfina, L. V. (2015). Specific Character of Formation of Competitive Development Strategies in the Information/Communication Services Market. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 113-119.
- Rijkenberg, J. (2014 йил 12-November). *Concepting: het managen van conceptmerken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk*. BZZTôH: Den Haag. From Google Docs: [http://books.google.nl/books?id=B01m78aIRCMC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.nl/books?id=B01m78aIRCMC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996). The KANO model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 313-327.
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2004). Service quality models: a review. *Emerald Insight*, 913-949.
- Solutions, A. I. (2015, maart 16). *Overzicht Functionaliteit. Match-Online voor kopers*. Opgehaald van Match-Online: <https://www.match-online.nl/file/download/default/887FA8E8421C6D6D6C67229B932B2202/Functionaliteitoverzicht%20Match-Online%20voor%20Kopers%20v2.0.pdf>
- Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). 100+ Management Models. In F. Trompenaars, & P. H. Coebergh, *100+ Management Models* (pp. 250-252). Oxford: Infinite Ideas Limited.
- van Dijk, L., & Ganzeboom, H. (1998). *Moderne informatie- en communicatietechnologie en sociale ongelijkheid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Witell, L., & Fundin, A. (2005). Dynamics of service attributes. *International Journal of Service Industry Management*, 152-168.

## Bijlagen

## Bijlage 1 Topic Guide

In dit hoofdstuk wordt de Topic Guide verantwoord. Deze Topic Guide biedt een overzichtelijk beeld van de onderwerpen die tijdens het kwalitatieve onderzoek en deskresearch aan bod moeten komen. Voor het kwalitatieve onderzoek biedt deze Topic Guide zelfs als de basis.

De probleemstelling van het onderzoek luidt: “*welke factoren beïnvloeden het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit over de producten en/of diensten van Communicatie BV door de doelgroepen?*” Deze vraag is opgedeeld in vijf deelvragen die samen antwoord moeten geven op de probleemstelling. De deelvragen hebben ieder een eigen doelgroep en per deelvraag wordt dus een andere doelgroep onderzocht.

De onderzoeksvragen:

- Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten? (extern)
- Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de ex-klanten? (extern)
- Wat is de verwachte kwaliteit van Communicatie BV zoals ervaren door de medewerkers van Communicatie BV? (intern)
- Wie zijn de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland? (deskresearch)

### Verantwoording per doelgroep en onderdeel

#### Klanten

De *technische kwaliteit* is gemeten door middel van de volgende vragen:

- Wat voor producten en diensten levert Communicatie BV aan u?
- Zou u kunnen zeggen dat u gekregen heeft wat u verwacht had?
- Bent u tevreden met de levering van producten die u krijgt?
- Zijn uw verwachtingen gerealiseerd?
- Belangrijkste reden om klant te blijven?
- Is het goede product uitgekomen nadat jullie contact hadden met Communicatie BV?
- Zijn jullie tevreden met de levering van producten en diensten die jullie krijgen?
- Wat maakt het product of de dienst meer aansluitend naar uw wensen?
- Zou u geïnteresseerd zijn in andere producten of diensten van Communicatie BV?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de technische kwaliteit van Communicatie BV.

De *functionele kwaliteit* is gemeten door middel van de volgende vragen:

- Zou u hetzelfde kunnen functioneren zonder Communicatie BV?
- Wat is het beeld/eerste gedachte dat Communicatie BV oproept?
- Wat is het algemene cijfer dat u Communicatie BV geeft?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de functionele kwaliteit van Communicatie BV.

De *relationele kwaliteit* is gemeten door middel van de volgende vragen:

- Bent u tevreden met het personeel van Communicatie BV?
- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon?
- Zou u dit bedrijf aanbevelen bij andere bedrijven?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de relationele kwaliteit van Communicatie BV.

Het *imago* is onderzocht aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe bent u terecht gekomen bij Communicatie BV?
- Wat waren uw verwachtingen?
- Waarop waren deze verwachtingen gebaseerd?

Ook is er bij gevraagd naar de *klantbehoefes*. De volgende vragen zijn hierbij van toepassing:

- Wat was de reden om klant te worden bij Communicatie BV?
- Zou u behoefte hebben aan andere communicatiemiddelen?

### **Ex-klanten**

De *technische kwaliteit* wordt gemeten door middel van de volgende vragen:

- Wat voor producten en diensten levert Communicatie BV aan u?
- Zou u kunnen zeggen dat u gekregen heeft wat u verwacht had?
- Zijn uw verwachtingen gerealiseerd?
- Is het goede product uitgekomen nadat jullie contact hadden met Communicatie BV?
- Wat maakt het nieuwe bedrijf en/of product meer aansluitend naar uw wensen?
- Zou u geïnteresseerd zijn in andere producten of diensten van Communicatie BV?
- Belangrijkste reden om weg te gaan?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de technische kwaliteit van Communicatie BV.

De *functionele kwaliteit* wordt gemeten door middel van de volgende vragen:

- Functioneert u beter zonder Communicatie BV?
- Wat is het beeld/eerste gedachte dat Communicatie BV oproept?
- Wat is het algemene cijfer dat u Communicatie BV geeft?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de functionele kwaliteit van Communicatie BV.

De *relationele kwaliteit* wordt gemeten door middel van de volgende vragen:

- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon?
- Zou u dit bedrijf aanbevelen bij andere bedrijven?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de relationele kwaliteit van Communicatie BV.

Het *imago* wordt onderzocht aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe bent u terecht gekomen bij Communicatie BV?
- Wat waren uw verwachtingen?
- Waarop waren deze verwachtingen gebaseerd?

### **Medewerkers**

De *technische kwaliteit* wordt gemeten door middel van de volgende vragen:

- Denk je dat er een gat zit tussen de verwachte en ervaren kwaliteit?
- Zijn uw verwachtingen gerealiseerd?
- Belangrijkste reden om klant te blijven?
- Belangrijkste reden om weg te gaan?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de technische kwaliteit van Communicatie BV.

De *functionele kwaliteit* wordt gemeten door middel van de volgende vragen:

- Wat is het beeld/eerste gedachte dat Communicatie BV oproept?
- Wat is het algemene cijfer dat u Communicatie BV geeft?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de functionele kwaliteit van Communicatie BV.

De *relationele kwaliteit* wordt gemeten door middel van de volgende vragen:

- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon?

Deze vragen moeten een kwalitatief onderbouwd beeld geven van de relationele kwaliteit van Communicatie BV.

Het *imago* wordt onderzocht aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe komen klanten terecht bij Communicatie BV?
- Wat zijn hun verwachtingen?
- Waarop waren deze verwachtingen gebaseerd?
- Zit er een verschil tussen de verwachtingen die klanten hebben van Communicatie BV en van concurrenten?

De *klantbehoeften* worden onderzocht aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is de belangrijkste reden om klant te worden bij Communicatie BV?
- Hebben klanten behoefte aan nieuwe producten of diensten?

## Concurrenten

De volgende vragen worden in de interviews gesteld om achter andere concurrenten te komen.

- Weet je wie de concurrenten van Communicatie BV zijn, zo ja, kan je die opnoemen? (medewerkers)
- Kent u mogelijke concurrenten van Communicatie BV, zo ja, kunt u die opnoemen? (klanten)
- Wie zijn mogelijke concurrenten van Communicatie BV? (management)

## Onderzoek per onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag:	
Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten? (extern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal jaar klant</li> <li>- Belangrijkste reden om klant te worden</li> <li>- Hoe terecht gekomen bij Communicatie BV</li> <li>- Belangrijkste reden om klant te blijven</li> <li>- Wat waren de verwachtingen van dit bedrijf</li> <li>- Zijn de verwachtingen gerealiseerd</li> <li>- Waarop waren de verwachtingen gebaseerd</li> <li>- Eerste gedachte bij het bedrijf</li> <li>- Beoordeling van het beeld dat het bedrijf oproept</li> <li>- Algemeen cijfer van het bedrijf</li> <li>- Zou u zonder dit bedrijf hetzelfde kunnen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>functioneren</li> <li>- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon</li> <li>- Bedrijf aanbevelen bij andere bedrijven</li> <li>- Nieuwe producten en/of diensten afnemen</li> <li>- Wat maakt het bedrijf en/of product meer aansluitend naar de wensen</li> <li>- Aanbevelingen/suggesties/opmerkingen</li> </ul>
<p>Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV door de ex-klanten? (extern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal jaar klant geweest</li> <li>- Hoe terecht gekomen bij Communicatie BV</li> <li>- Belangrijkste reden om klant te worden</li> <li>- Belangrijkste reden om geen klant te blijven</li> <li>- Welk bedrijf nu</li> <li>- Waarom dat bedrijf</li> <li>- Wat waren de verwachtingen van dit bedrijf</li> <li>- Zijn de verwachtingen gerealiseerd</li> <li>- Waardop waren de verwachtingen gebaseerd</li> <li>- Verwachtingen van ander bedrijf</li> <li>- Zijn die verwachtingen gerealiseerd</li> <li>- Eerste gedachte bij het bedrijf</li> <li>- Beoordeling van het beeld dat het bedrijf oproept</li> <li>- Algemeen cijfer van het bedrijf</li> <li>- Functioneert het bedrijf beter zonder Communicatie BV</li> <li>- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon</li> <li>- Bedrijf aanbevelen bij andere bedrijven</li> <li>- Nieuwe producten en/of diensten afnemen</li> <li>- Wat maakt het bedrijf en/of product meer aansluitend naar de wensen</li> <li>- Aanbevelingen/suggesties/opmerkingen</li> </ul>
<p>Wat is de verwachte kwaliteit van Communicatie BV zoals ervaren door de medewerkers van Communicatie BV? (intern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangrijkste reden om klant te worden</li> <li>- Belangrijkste reden om klant te blijven</li> <li>- Hoe komen de meeste klanten bij Communicatie BV terecht</li> <li>- Wat waren de verwachtingen van dit bedrijf</li> <li>- Zijn de verwachtingen gerealiseerd</li> <li>- Waardop waren de verwachtingen gebaseerd</li> <li>- Eerste gedachte bij het bedrijf</li> <li>- Beoordeling van het beeld dat het bedrijf oproept</li> <li>- Algemeen cijfer van het bedrijf</li> <li>- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon</li> <li>- Concurrenten van het bedrijf</li> <li>- Verwachtingen van de concurrenten</li> <li>- Nieuwe producten en/of diensten afnemen</li> <li>- Aanbevelingen/suggesties/opmerkingen</li> </ul>
<p>Wie zijn de concurrenten van Communicatie BV in Zuid-Holland?(deskresearch)</p>	<p>Deskresearch wordt nader toegelicht in het zoekplan in de bijlage onder Zoekplan.</p>

Tabel 3 onderzoek per deelvraag



## Bijlage 2 Aangepaste Topic Guide

Onderzoeksvraag:	
Wat is de verwachte en ervaren kwaliteit van Communicatie BV van de klanten? (extern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal jaar klant</li> <li>- Welke producten en/of diensten</li> <li>- Valt Communicatie BV in het hoge of lage prijssegment</li> <li>- Tevreden met levering van producten en/of diensten</li> <li>- Hoe terecht gekomen bij Communicatie BV</li> <li>- Belangrijkste reden om klant te worden</li> <li>- Belangrijkste reden om klant te blijven</li> <li>- Wat waren de verwachtingen van dit bedrijf</li> <li>- Zijn de verwachtingen gerealiseerd</li> <li>- Waardop waren de verwachtingen gebaseerd</li> <li>- Verwachte in vergelijking met de ervaren kwaliteit</li> <li>- Na contact met Communicatie BV juiste product of dienst (technische kwaliteit)</li> <li>- Communicatie BV in vergelijking met concurrenten</li> <li>- Mogelijke concurrenten</li> <li>- Tevreden personeel Communicatie BV</li> <li>- Eerste gedachte bij het bedrijf</li> <li>- Welk beeld roept het bedrijf op</li> <li>- Algemeen cijfer van het bedrijf</li> <li>- Zou u zonder dit bedrijf hetzelfde kunnen functioneren</li> <li>- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon</li> <li>- Bedrijf aanbevelen bij andere bedrijven</li> <li>- Nieuwe producten en/of diensten afnemen</li> <li>- Wat maakt het bedrijf en/of product meer aansluitend naar de wensen</li> <li>- Aanbevelingen/suggesties/opmerkingen</li> </ul>
Interview management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangrijkste reden om klant te worden</li> <li>- Belangrijkste reden om klant te blijven</li> <li>- Hoe komen de meeste klanten bij Communicatie BV terecht</li> <li>- Wat waren de verwachtingen van dit bedrijf</li> <li>- Zijn de verwachtingen gerealiseerd</li> <li>- Waardop waren de verwachtingen gebaseerd</li> <li>- Valt Communicatie BV in het hoge of lage prijssegment</li> <li>- Tevreden met levering van producten en/of</li> </ul>

	<p>diensten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe terecht gekomen bij Communicatie BV</li> <li>- Verwachte in vergelijking met de ervaren kwaliteit</li> <li>- Na contact met Communicatie BV juiste product of dienst (technische kwaliteit)</li> <li>- Communicatie BV in vergelijking met concurrenten</li> <li>- Mogelijke concurrenten</li> <li>- Verwachtingen van de concurrenten</li> <li>- Hoe zou Communicatie BV zijn als persoon</li> <li>- Nieuwe producten en/of diensten afnemen</li> <li>- Wat maakt het bedrijf en/of product meer aansluitend naar de wensen</li> <li>- Aanbevelingen/suggesties/opmerkingen</li> </ul>
--	--

Tabel 4 aangepaste topic guide

### **Bijlage 3 Producten en diensten van Communicatie BV**

Deze bijlage is geanonimiseerd.

## **Bijlage 4    Discussie**

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek kritisch bekeken. Dit wordt gedaan aan de hand van betrouwbaarheid en methodologie.

### **Betrouwbaarheid**

Geen enkel verslag is volledig objectief. Toch is in dit rapport zoveel mogelijk geprobeerd objectief te zijn. Zo zijn er, achteraf gezien, te sturende vragen gesteld en te sturende voorbeelden gegeven. Voor een betrouwbaarder resultaat zouden er ook nieuwe ex-klanten geïnterviewd moeten worden om betrouwbaarder reacties te krijgen. Dit is uitvoerig geprobeerd, maar er wilden geen andere respondenten meewerken aan het onderzoek. Nadat dit niet is gelukt, is ervoor gekozen om de energie te richten op het verwerken van de resultaten, het trekken van de juiste conclusies en aanbevelingen te doen die bruikbaar en uitvoerbaar zijn.

Alle interviews zijn een momentopname en de in de interviews gegeven meningen geven weer hoe het op dat moment beleefd wordt door een klant, ex-klant of medewerker. Omdat dit onderzoek zich uitstrekt over een periode van 5 maanden is het mogelijk dat er op bepaalde deelgebieden veranderingen hebben plaatsgevonden, waardoor de resultaten niet volledig overeenkomen met de werkelijkheid op dit moment.

In het laatste interview onder de werknemers werd al gezegd dat hij 'had gehoord van de vragen' van collega's. Het is dus mogelijk dat vragen of mogelijke antwoorden besproken zijn wat de betrouwbaarheid beïnvloed. Voor een volgend onderzoek zullen de mogelijke respondenten afgezonderd van elkaar moeten blijven tot het interview is afgenomen.

### **Methodologie**

Ook bleek het niet mogelijk de indeling van de respondenten te laten corresponderen met de omvang van de desbetreffende klantsector. Dit is zoveel mogelijk geprobeerd, maar kon, door het gebrek aan reacties van potentiële respondenten, niet gerealiseerd worden.

Het was erg moeilijk om aan het gewenste aantal respondenten te komen. Veel bedrijven die klant zijn bij Communicatie BV namen de telefoon niet op, reageerden niet op email of wezen het verzoek tot interview af. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een langer proces van het afnemen van interviews. Als de interviewer eerder had aangegeven dat dit proces moeilijk verliep bij de bedrijfsbegeleider, had dit minder lang hoeven duren.

Ieder interview verliep anders en achteraf gezien had daar een betere controle moeten plaatsvinden. Sommige vragen bleken tijdens de interviews dezelfde antwoorden op te leveren. Doordat er tijdens de interviews niet altijd dezelfde vragen in dezelfde volgorde gesteld konden worden, bleek er achteraf gezien sommige vragen niet goed, niet duidelijk genoeg of helemaal niet gesteld te zijn. Ook hier moet meer controle zijn.

Tijdens het interviewen werd duidelijk dat de vragen vooral gericht waren op negatieve punten. Bij positieve vragen leken veel vragen op elkaar en waren veel reacties hetzelfde. Mogelijk is de vraagstelling verkeerd.

De personificatievraag leverde soms weinig resultaten op. Enkele respondenten wilden deze vraag niet beantwoorden en zo leverde deze vraag minder respons op dan er werd gehoopt. Een verbetering zou zijn geweest om de respondenten te laten kiezen uit verschillende personages op afbeeldingen die een voorstelling hadden kunnen zijn van Communicatie BV.

Open vragen werden sowieso met moeite en soms na lang aarzelen genoemd. De vragen die verbonden waren aan het model verliepen gemakkelijker dan persoonlijke vragen over eerste gedachten bijvoorbeeld. De interviewer moest vaak voorbeelden noemen om de geïnterviewde op gang te helpen.

Van de veertien interviews mochten er maar acht opgenomen worden. Het was erg moeilijk om de juiste vragen te stellen terwijl de interviewer zoveel mogelijk informatie op papier moest krijgen. Een notulist is aan te raden voor volgende onderzoeken.

## **Bijlage 5 Interview 15-10-2014**

Deze bijlage is geanonimiseerd.

## **Bijlage 6 Interviews klanten**

Deze bijlage is geanonimiseerd.

## **Bijlage 7 Interview Ex-klanten**

Deze bijlage is geanonimiseerd.



## **Bijlage 8 Interview medewerkers**

Deze bijlage is geanonimiseerd.



## **Bijlage 9 Interview management**

Deze bijlage is geanonimiseerd.

## Bijlage 10 Zoekplan

In dit hoofdstuk wordt de strategie voor het vinden van bruikbare informatie voor het onderzoek besproken. Deze strategie laat zien hoe informatie die al beschikbaar is, gevonden wordt.

### Doel

Het doel is inzicht verkrijgen in de tevredenheid van de klanten en ex-klanten zodat Communicatie BV mogelijk kan werken aan de klantrelatie.

### Zoekstrategie

Onderstaande tabel bevat de strategie hoe informatie via deskresearch gevonden zal worden.

Bron	Hoe	Wat
Online databases	Google Scholar, EBSCOhost, Lexis Nexis, PiCarta.	(Achtergrond)informatie over onderwerpen, theorieën of onderzoeken die aansluiten bij dit onderzoek.
Communicatie BV	Persoonlijk, e-mail of telefonisch.	Informatie over het bedrijf of het laten controleren van werk.
Mediatheek en bibliotheek	Boeken of onderzoeken.	Informatie over onderzoeken, theorieën of onderwerpen die aansluiten bij dit onderzoek.

**Tabel 5 Bronnen**

### Relevante zoektermen

Er is informatie beschikbaar uit onderzoeken met onderwerpen die aansluiten bij dit onderzoek. Deze onderzoeken en theorieën moeten wel gevonden worden. Deze onderzoeken zullen ingezet worden als bron. Door middel van onderstaande tabel kunnen er onderzoeken en theorieën van experts gevonden worden. De zoektermen kunnen enkel of in combinatie met andere zoektermen ingezet worden om andere resultaten te verkrijgen.

Nederlandse zoektermen	Engelse zoektermen
Communicatie BV	
Concurrenten	Competitors
Communicatiebureau	Communications/communication agency/Communications bureau
tevredenheid	Satisfaction
Klanttevredenheid	Customer satisfaction
tevredenheidonderzoek	Satisfaction survey
Kwaliteit	Quality
Onderzoek	Research
Verwachte kwaliteit	Expected quality
Grönroos	
Ervaren kwaliteit	Experienced quality
Technische kwaliteit	Technical quality
Functionele kwaliteit	Functional quality
Relationele kwaliteit	image
Waargenomen kwaliteit	Total perceived quality

Middenkleinbedrijf	Mid-sized enterprises
Advies	Advice
Automatisering	Automation
Online	
Marketing	

**Tabel 6 Zoekplan**

**Randvoorwaarden**

Deskresearch zal kosteloos gedaan worden door de opdrachtnemer. Het gedeelte dat deskresearch betreft zal uiterlijk 17 augustus afgerond zijn.

**Bijlage 11**   **Analyseschema's**  
Geanonimiseerd.

## **Ex- klanten analyseschema**

Geanonimiseerd.

## **Medewerkers analyseschema**

Geanonimiseerd.



## **Management analyseschema**

Geanonimiseerd.

## Bijlage 12 Tabellen

Hoeveel	Positie	Sector
2	Klanten	Advies
2	Klanten	Automatisering
2	Klanten	Online
2	Klanten	Marketing
2	Ex-klanten	X
1	Medewerker	Verkoop
1	Medewerker	Webdesign
2	Medewerker	Programmeurs
1	Management	x
Totaal: 15 interviews		

**Tabel 7 Respondenten klanten**

Categorie onderneming	Werknemer	Jaaromzet	Jaarlijkse balanstotaal
Micro	<10	<2 mln.	<2 mln.
Klein	<50	<10 mln.	<10 mln.
Midden	<250	<50 mln.	<43 mln.

**Tabel 8 micro, klein en middenbedrijven**

	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markten	Marktontwikkeling	Diversificatie

**Tabel 9 Ansoff matrix**

**Tabel 10 Concurrent**

**Tabel 11 Concurrent**

**Tabel 12 Concurrent**

**Tabel 13 Concurrent**

**Tabel 14 Concurrent**

**Tabel 15 Concurrent**

**Tabel 16 PMC en concurrenten**

## **Bijlage 13 Algemene informatie en planning**

In dit hoofdstuk worden enkele punten genoemd die van belang zijn zoals de bedrijfsbegeleider, de begeleider van school, de gegevens van de opdrachtnemer en de planning.

### **Het bedrijf**

#### **Bedrijfsbegeleider**

##### **Begeleider**

Martien Schriemer  
Zernikedreef 11  
2333CK Leiden  
06-48133960  
[Schriemer.m@hsleiden.nl](mailto:Schriemer.m@hsleiden.nl)

#### **Opdrachtnemer**

Lara Visser  
Vleugelnootlaan 40  
2382EN Zoeterwoude  
[S1060325@student.hsleiden.nl](mailto:S1060325@student.hsleiden.nl)

#### **Planning onderzoek**

**Tabel 17 Planning**

## **Bijlage 14      Logboek**

**Tabel 18 Logboek**