

Een onderzoek naar de *klantloyaliteit* van Bedrijf X

Deze scriptie is geanonimiseerd: de vertrouwelijke informatie is verwijderd en de lay-out is aangepast.

Colofon

Auteur: Annabel Menken
Student nr.: *vertrouwelijk*
School: Hogeschool Leiden
Opleiding: Communicatie
Thema: Customers
Model: The Apostle Model, Jones en Sasser (1995)

Begeleider: Nynke Wiekenkamp
Eerste lezer: Martien Schriemer
Tweede lezer: Edwin van Rooijen
Kans: Tweede kans
Datum: 13-08-2018

Organisatie: *vertrouwelijk*
Plaats: *vertrouwelijk*
Begeleider: *vertrouwelijk*

Samenvatting

In deze afstudeerscriptie doet opdrachtnemer Annabel Menken onderzoek naar de klantloyaliteit van de eindafnemers van Bedrijf X. De probleemstelling van het onderzoek luidt: *“Hoe kan Bedrijf X haar eindafnemers aan zich binden zodat zij loyaal worden en/of blijven aan de organisatie?”*

Bedrijf X voorziet dagelijks 50.000 mensen van een gezonde en smakelijke maaltijd in verschillende sectoren: zorgorganisaties, ziekenhuizen, kinderopvang, thuismaaltijden, horeca en catering (Bedrijf X, z.d.). Deze maaltijden worden direct geleverd aan de eindafnemers of via groothandels. Onder eindafnemers wordt verstaan: diegenen die voor bijvoorbeeld patiënten, cliënten of kinderen de maaltijden van Bedrijf X bestelt. Zij zijn de uiteindelijke klant die de producten afnemen, vandaar de term eindafnemers.

Begin 2018 vond er een storing plaats in het orderpicksysteem van Bedrijf X. Deze storing heeft als gevolg dat de organisatie klanten is kwijtgeraakt. De organisatie wil vermijden in de toekomst meer eindafnemers kwijt te raken. Om hierin te slagen wil de organisatie een verbinding met de eindafnemers creëren, dit is het organisatiedoel. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken welke factoren er van invloed zijn om de loyaliteit onder de eindafnemers te verhogen. De doelstelling van het onderzoek luidt dan ook: *“Inzicht verkrijgen in de mate van loyaliteit van de doelgroep, teneinde een communicatieadvies te geven aan Bedrijf X hoe zij de doelgroep aan zich kan binden.”*

De theoretische onderbouwing bestaat uit vier theorieën: Customer satisfaction, Customer Loyalty, The Four Cs of Customer loyalty en From prisoners to apostles. De theorie Customer Loyalty van Jones en Sasser (1995) is het meest relevant voor dit onderzoek en ‘The Apostle Model’ vormt het conceptuele model. Aan de hand van het conceptuele model zijn drie hypothesen opgesteld. Deze scriptie onderzoekt met behulp van het conceptuele model drie deelvragen aan de hand van twaalf semigestructureerde face-to-face interviews. De doelgroep is geselecteerd aan de hand van meerdere criteria, te vinden in paragraaf 1.4.

Uit de resultaten blijkt dat de mate van loyaliteit onder de eindafnemers hoog is. De doelgroep geeft aan niet te overwegen om over te stappen naar een andere leverancier. Echter, de mate van tevredenheid is nog niet op het gewenste niveau. De doelgroep is het meest tevreden over de kwaliteit van de producten, maar over de klantenservice heerst ontevredenheid. De doelgroep heeft geen behoefte aan de inzet van meer communicatiemiddelen vanuit Bedrijf X. Er is wel behoefte aan meer persoonlijke communicatie tussen Bedrijf X en de eindafnemer.

Voorwoord

-- Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit --

Inhoudsopgave

Samenvatting	pagina 3
Voorwoord	pagina 4
1. Probleemformulering	pagina 7
1.1. Aanleiding	pagina 7
1.2. Probleemstelling	pagina 7
1.3. Doelstelling	pagina 8
1.5. Doelgroep	pagina 9
1.6. Grenzen van het onderzoek	pagina 9
2. Situatieschets	pagina 11
2.1. Interne analyse	pagina 11
2.2. Externe analyse	pagina 12
2.3. SWOT-analyse	pagina 13
3. Theoretisch kader	pagina 16
3.1. Begrippen tevredenheid en loyaliteit	pagina 16
3.2. Relevante theorieën voor dit onderzoek	pagina 17
3.2. Conceptueel model	pagina 19
3.3. Hypothesen	pagina 21
4. Methodologie	pagina 24
4.1. Methoden van onderzoek	pagina 24
4.2. Datacollectie	pagina 25
4.3. Operationalisatie	pagina 26
4.3.1. Tevredenheid	pagina 27
4.3.2. Loyaliteit	pagina 27
4.3.3. Tevredenheid en loyaliteit	pagina 27
4.4. Operationalisatie per hypothese	pagina 28
5. Resultaten	pagina 30
5.1. Respons	pagina 30
5.2. Algemene vragen	pagina 30
5.3. Tevredenheid	pagina 30
5.4. Loyaliteit	pagina 33
5.5. Tevredenheid en loyaliteit	pagina 34
5.7. Hypothesen	pagina 35

6. Conclusies	pagina 37
6.1. Tevredenheid	pagina 37
6.2. Loyaliteit	pagina 37
6.3. Eindconclusie	pagina 38
7. Aanbevelingen	pagina 39
8. Implementatieplan	pagina 42
Literatuurlijst	pagina 46
Bijlagen	pagina 48
Bijlage A – Verslagen persoonlijke communicatie	pagina 49
Bijlage B – Zoekplan	pagina 53
Bijlage C – Topic Guide (incl. interviewvragen en toonmateriaal)	pagina 54
Bijlage D - Dummy implementatieplan	pagina 58
Bijlage E – Analyseschema's	pagina 59
Bijlage F – Verbatims	pagina 95

1. Probleemformulering

Dit hoofdstuk bakt het centrale probleem af dat de aanleiding vormt voor dit onderzoek. Deze aanleiding vormt de basis voor de centrale vraag en geeft het organisatiedeel en de urgentie van het doel aan. De centrale vraag toont tevens het doel van het onderzoek. De laatste twee paragrafen beschrijven de doelgroep waar het onderzoek zich op richt en welke begrenzings het onderzoek heeft.

1.1. Aanleiding

-- Het eerste deel van deze paragraaf is weggelaten, omdat deze vertrouwelijke informatie bevat --

In het begin van 2018 verloor Bedrijf X bestaande eindafnemers die direct de maaltijden bestelden bij Bedrijf X. De oorzaak van het kwijtraken van deze eindafnemers is vanwege een storing in het orderpicksysteem van Bedrijf X. De organisatie heeft begin dit jaar (2018) de overstap gemaakt naar een nieuw orderpicksysteem en dit systeem zou voor een snellere levering van bestellingen zorgen. Op het moment dat de organisatie over wilde gaan op het nieuwe systeem, bleek dit systeem niet te werken. Deze interne fout zorgde voor een grote chaos binnen de organisatie. Het gevolg van deze storing was een veel te late of helemaal geen levering van bestellingen aan diverse eindafnemers door heel Nederland. De honderden getroffen eindafnemers waren zo ontevreden over het feit dat zij veel te laat of geen maaltijden geleverd kregen, dat tien procent ervoor gekozen heeft om hun bestellingen bij Bedrijf X te stoppen (persoonlijke communicatie, zie bijlage A.1. en A.2.).

Voor Bedrijf X was dit zwaar confronterend. De organisatie beseftte dat zij geen weet heeft van de mate van loyaliteit van de eindafnemers voor de organisatie en dat deze onwetendheid de organisatie kwetsbaar maakt en een nadelig gevolg kan hebben op de sterke marktpositie van het bedrijf. De organisatie wil de bestaande eindafnemers aan zich binden. De organisatie geeft aan dat zij met behulp van een effectieve communicatie-strategie de verbinding tussen haar en de eindafnemers wil versterken, met als doel om in de toekomst bij een vergelijkbare situatie (calamiteit) het verliezen van eindafnemers te voorkomen (persoonlijke communicatie, bijlage A.3.).

1.2. Probleemstelling

De probleemstelling luidt: *“Hoe kan Bedrijf X haar eindafnemers aan zich binden zodat zij loyaal worden en/of blijven aan de organisatie?”*

Bedrijf X wil graag in de toekomst voorkomen dat eindafnemers weggaan, hiervoor is het van belang om de eindafnemers zoveel mogelijk te binden aan de organisatie. Door middel van deze verbinding is de kans groter dat de loyaliteit onder de eindafnemers toeneemt. Maar eerst moet de organisatie weten wat de mate van loyaliteit is onder de eindafnemers en welke factoren de loyaliteit kunnen beïnvloeden, om vervolgens te bepalen via welke strategie de organisatie de eindafnemers uiterst loyaal kan maken en de verbinding tussen Bedrijf X en eindafnemers zo sterk mogelijk te maken. In dit onderzoek wordt het begrip loyaliteit als volgt verstaan: *“The feeling of attachment to or affection for a*

company's people, products or services" (Jones en Sasser, 1995), oftewel in het Nederlands: *"Het gevoel van gehechtheid aan of genegenheid voor de medewerkers, producten of diensten van een organisatie."*

Deelvragen

Het opstellen van drie ondersteunende deelvragen zorgt voor de mogelijkheid om antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven. Deze drie ondersteunende deelvragen zijn:

Deelvraag 1: Welke factoren kunnen klanttevredenheid beïnvloeden?

Deskresearch en fieldresearch zorgen voor het antwoord op de eerste deelvraag. Om te weten welke factoren tevredenheid kunnen beïnvloeden is het van belang eerst onderzoek te doen naar relevante theorieën, die de principes achter klanttevredenheid bespreken. Vervolgens moet uit het kwalitatieve fieldresearch blijken of de theorie in lijn ligt met de praktijk. Uit de resultaten zal blijken welke factoren het meeste van invloed zijn op de mate van tevredenheid onder de eindafnemers.

Deelvraag 2: Welke factoren kunnen klantloyaliteit beïnvloeden?

Deskresearch en fieldresearch zorgen ook voor het antwoord op de tweede deelvraag. Voor deze deelvraag is het ook van belang om eerst onderzoek te doen naar relevante theorieën, en welke factoren er van invloed zijn op de mate van loyaliteit. Uit kwalitatief fieldresearch zal blijken of de theorie over de factoren in lijn ligt met de praktijk. De factoren die het meeste van invloed zijn op de mate van loyaliteit onder de eindafnemers zal blijken uit de resultaten.

Deelvraag 3: Welke invloed heeft tevredenheid op de loyaliteit?

Fieldresearch zorgt voor het antwoord op de derde deelvraag. Zodra de klant een positieve ervaring heeft met een product of dienst is de kans groter dat hij een herhaalaankoop doet. De onderzoeker gaat na of een hoge mate van tevredenheid automatisch leidt tot een hoge mate van loyaliteit, maar ook welke factoren van tevredenheid en loyaliteit er met elkaar in lijn liggen.

1.3. Doelstelling

Het organisatiedoel van Bedrijf X is om in de toekomst geen eindafnemers meer kwijt te raken. De organisatie wil dit doel bereiken door een sterke verbinding te creëren met de eindafnemers. Door middel van het creëren van deze verbinding, hoopt de organisatie dat de eindafnemers loyaal of loyaler worden aan Bedrijf X. De organisatie wil graag zien dat de eindafnemers als het ware ambassadeurs worden van de organisatie. Als de eindafnemers loyaal zijn aan de organisatie, dan hoeft de organisatie minder bang te zijn om eindafnemers kwijt te raken bij een vergelijkbare situatie, zoals de storing in het nieuwe orderpicksysteem wat voor veel chaos heeft gezorgd.

Het doel van dit onderzoek is als eerste het onderzoeken van de mate van tevredenheid van de eindafnemers en welke factoren de tevredenheid kunnen beïnvloeden. Vervolgens is het van belang om te onderzoeken wat de mate van loyaliteit is en welke factoren de loyaliteit kunnen beïnvloeden. Tot nu toe heeft Bedrijf X geen inzicht in het aantal eindafnemers dat uiterst loyaal zijn aan de organisatie. Zodra de mate van tevredenheid en de mate van loyaliteit in kaart zijn gebracht, kan er onderzocht worden of de tevredenheid ook van invloed is op de loyaliteit.

De doelstelling van dit onderzoek luidt: *“Inzicht verkrijgen in de mate van loyaliteit van de doelgroep, teneinde een communicatieadvies te geven aan Bedrijf X hoe zij de doelgroep aan zich kan binden.”*

1.4. Doelgroep

-- Het eerste deel van deze paragraaf is weggelaten, omdat deze vertrouwelijke informatie bevat --

De onderzoeker houdt er rekening mee dat de respondenten, die deelnemen aan het onderzoek, uit verschillende plaatsen uit Nederland komen. De reden hiervoor is dat er onderzocht moet worden of het mogelijk is dat de mate van loyaliteit verschillend kan zijn tussen eindafnemers die dichtbij of op een verdere afstand van Bedrijf X gevestigd zijn.

Het onderzoek richt zich niet op de patiënten in een ziekenhuis of cliënten in een verpleeghuis die de maaltijden nuttigen, maar op de contactpersonen die verantwoordelijk zijn voor het bestellen van de maaltijden bij Bedrijf X. De verantwoordelijke voor het bestellen van de producten bepaalt welke producten (maaltijden) zij bestellen en hoe vaak zij deze geleverd willen hebben.

De doelgroep van het onderzoek zijn zowel mannen als vrouwen en verschillen in leeftijd, dit vanwege het feit dat er ook onderling eventuele verschillen kunnen zijn tussen man en vrouw en leeftijd over de factoren die bij elk voor de hoogste tevredenheid en loyaliteit zorgen. Tevens zijn er verschillen in functies van de respondenten en zijn de respondenten in verschillende sectoren werkzaam. Dit om te kunnen bepalen of de tevredenheid en loyaliteit ook per functie en/of sector kan verschillen.

1.5. Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek startte op 5 februari 2018 en het onderzoeksrapport eindigde op 13 augustus 2018. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen niet alleszeggend zijn en is niet honderd procent valide. Het tijdsbestek van zeven maanden is niet lang genoeg voor veel meer onderzoeken en er was maar ruimte voor een beperkt aantal respondenten (totaal 12 respondenten).

Het onderzoeksrapport is geschreven in het Nederlands. De gehanteerde informatiebronnen zijn interne documentatie en wetenschappelijke publicaties. Dit zijn onder andere boeken en artikelen uit databanken (zie meer informatie over de databanken in paragraaf 4.1.). De bronnen kunnen zowel in het Nederlands als in het Engels geschreven zijn.

Opdrachtgever Bedrijf X was betrokken bij het verloop van het onderzoek en besprak tweewekelijks de voortgang met de onderzoeker. De respondenten blijven anoniem. Alle informatie en gegevens in dit rapport zijn enkel voor onderzoeksdoeleinden gebruikt. De publicatie van dit onderzoeksrapport vindt plaats eind september 2018 op de HBO Kennisbank, echter is het rapport dan volledig geanonimiseerd op verzoek van de organisatie.

Tot slot, de onderzoeker had een budget van vijfhonderd euro beschikbaar om het onderzoek uit te voeren. Dit budget is op basis van onkosten voor de onderzoeker en een eventueel kleinigheidje voor de respondenten. Onder onkosten voor de onderzoeker vallen telefoonkosten en rijkosten. Het geven van een kleinigheidje aan een respondent dient als extra overtuigingsmiddel om de respondent mee te laten werken aan het onderzoek.

2. Situatieschets

2.1. Interne analyse

-- Deze paragraaf is weggelaten, omdat deze vertrouwelijke informatie bevat --

2.2. Externe analyse

-- Het eerste deel van deze paragraaf is weggelaten, omdat deze vertrouwelijke informatie bevat --

De grootste klanten van Bedrijf X zijn zorgorganisaties en ziekenhuizen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) geeft aan dat het aantal ouderen de komende jaren rap toe zal nemen. Hierdoor stijgt ook de zorgvraag. Zeventig procent van de mensen met een leeftijd van 65 jaar of ouder heeft een chronische ziekte (Zorgvoorbeter.nl, 2017).

De hele wereldbevolking groeit en er heerst een stijgende welvaart waardoor de vraag naar voedsel ook groeit, echter zijn er momenteel basisgrondstoffen (soja, suiker en visolie) die steeds meer onder grote druk komen te staan. Dit betekent voor de bedrijven in de levensmiddelenindustrie dat zij maatregelen moeten nemen om de benodigde grondstoffen zoveel mogelijk veilig te stellen, zodat de bedrijven de continuïteit van de producten kunnen blijven waarborgen in de toekomst (KPMG, 2014).

Een nieuwe trend in de foodsector is het creëren van beleving bij de maaltijden. Dit betekent dat er steeds meer vraag komt naar een waardevolle belevenis bovenop de service. Het gaat niet alleen om het aanbieden van een goed product, maar om de totaalervaring. De aandacht gaat steeds meer uit naar het bereiken van de zintuigen: zien, voelen, ruiken en proeven. Klanten geven ook aan bereid te zijn om voor een totaalervaring meer te betalen (Splinter, 2015).

3. SWOT-analyse

Een SWOT-analyse is een overzicht van de belangrijkste interne sterke en zwakke punten van een organisatie in combinatie met de belangrijkste externe kansen en bedreigingen (Nieuwenhuis, 2017).

-- De rest van deze paragraaf is weggelaten, omdat deze vertrouwelijke informatie bevat --

3. Theoretisch kader

Theorieën en onderzoeken die relevant zijn voor het loyaliteitsvraagstuk van dit onderzoek komen in dit hoofdstuk aan bod. Na uiteenzetting en afweging van de theorieën is de meest passende theorie geselecteerd om het probleem te analyseren. Het hoofdstuk sluit af met het opstellen van drie verwachtingen, ook wel hypothesen.

3.1. Begrippen tevredenheid en loyaliteit

Bedrijf X verwacht dat als zij meer tevreden eindafnemers creëren er een toename zal plaatsvinden in de mate van loyaliteit. Hiervoor is het van belang om eerst te onderzoeken wat de theorie zegt over de begrippen klanttevredenheid en klantloyaliteit.

Klanttevredenheid

Meerdere wetenschappers definiëren het woord '*klanttevredenheid*'. Bloemer (1993) beschrijft dat klanttevredenheid gebaseerd is op de verwachting die een klant heeft voordat hij een product of dienst koopt, in vergelijking met de ervaring van een product of dienst na aankoop. Het product of dienst mag de verwachting van de klant ook overtreffen. Terwijl Thomassen (1998) klanttevredenheid definieert als: *"De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft"*. Thomassen (1998) geeft hierbij aan dat de klant tevreden is als de beleving en de wensen van een klant gelijk zijn.

Klantloyaliteit

Om een antwoord te vinden binnen het loyaliteitsprobleem moet eerst duidelijk worden wat loyaliteit precies betekent. Meerdere wetenschappers definiëren het woord '*klantloyaliteit*'. Oliver (1999) definieert klantloyaliteit als: *"A deeply held commitment to rebuy or patronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior"*, oftewel in het Nederlands: *"Een diepgewortelde verbintenis die zorgt voor consequente herhaalaankopen in de toekomst bij het kiezen van een product of dienst, waardoor steeds hetzelfde merk wordt gekocht, ondanks de situationele invloeden en marketing inspanningen van concurrenten die schakelgedrag kunnen veroorzaken"*. Hiermee bedoelt Oliver (1999) dat loyaliteit gezien kan worden als houding of als gedrag.

Volgens McCarthy (1997) betekent loyaliteit dat de klant de voorkeur geeft aan een organisatie boven andere aanbieders op basis van factoren die de klant als waardevol ervaart. Bij loyaliteit ligt de nadruk op de waardering die de klant heeft, waardoor hij niet overweegt om over te stappen naar een concurrent. Deze definitie dient als richtlijn voor dit onderzoek omdat Bedrijf X wil weten welke factoren er van invloed zijn om de verbinding met de eindafnemers te versterken.

Klantloyaliteit en klanttevredenheid

Klanttevredenheid en klantloyaliteit worden in de literatuur regelmatig met elkaar gelinkt, maar er zijn wel verschillende opvattingen over dit verband. Thomassen (1998) zegt er het volgende over: *“Als de klanten langere tijd tevreden zijn, dan zullen zij de organisatie trouw blijven, klanttevredenheid leidt dus tot klantentrouw”*. Thomassen (1988) bedoelt hiermee dat het hebben van tevreden klanten niet voldoende is. Hij geeft aan dat een organisatie de verwachtingen en wensen van de klant moet overtreffen waardoor er ‘customer delight’ ontstaat. Onder ‘customer delight’ verstaat Thomassen (1988) dat klanten zeer trouw zijn aan een organisatie als zij zeer tevreden zijn.

Wetenschappers die tot een soortgelijke conclusie als Thomassen (1988) komen zijn Anderson, Fornell en Mazvancheryl (2004). Zij beschrijven in hun theorie dat klanttevredenheid de relatie tussen organisatie en klant verbetert, met als gevolg dat de loyaliteit ten opzichte van de organisatie hiermee toeneemt.

Jones en Sasser (1995) beweren in hun theorie het tegenovergestelde van wat Thomassen (1988) beweert. Jones en Sasser (1995) beweren namelijk dat er geen direct causaal verband is waarin klanttevredenheid leidt tot klantloyaliteit. Uit het uitgebreide onderzoek van Jones en Sasser (1995) naar het verband tussen tevredenheid en loyaliteit blijkt dat tussen tevredenheid bij de klant en het koopgedrag van de klant geen simpel lineair verband verwacht kan worden. Zij geven aan dat het verband tussen tevredenheid en loyaal gedrag asymmetrisch is. Hiermee bedoelen zij dat er sprake is van een oorzakelijk verband.

De genoemde auteurs in deze paragraaf verbinden klantloyaliteit aan klanttevredenheid en zien loyaliteit al dan niet als een gevolg van tevredenheid. Omdat Bedrijf X de angst heeft om meer eindafnemers kwijt te raken, is het onderzoeken van tevredenheid voor dit onderzoek van belang. Jones en Sasser (1995) beschrijven het belang van het onderzoeken van tevredenheid voor de mate van loyaliteit ook in hun theorie, zij schrijven hierover het volgende: *“Any drop from total satisfaction results in a major drop in loyalty.”*

3.2. Relevante theorieën voor dit onderzoek

In deze paragraaf staan vier theorieën centraal: Customer satisfaction van Noriaki Kano (1984), Customer Loyalty van Jones en Sasser (1995), From prisoners to apostles van Curasi en Kennedy (2002) en The four Cs of customer loyalty van Rowley (2005).

Het model van Noriaki Kano (1984) legt uit dat de mate van (on)tevredenheid van klanten te verklaren is aan de hand van hun wensen en behoeften. Hij komt tot drie type factoren: basis factors (basisbehoeften), performance factors (hoe-meer-hoe-betereigenschappen) en excitement factors (onverwachte, positieve eigenschappen). Deze factoren zorgen voor een bepaalde mate van tevredenheid. Deze theorie is relevant omdat het kan helpen om in kaart te brengen welke factoren

ervoor zorgen dat een klant zo tevreden mogelijk is over een product of dienst van een organisatie. De tevredenheid over deze factoren kunnen bijdragen aan de verbinding tussen klant en organisatie. Net als het model van Kano (1984), is het model van Jones en Sasser (1995) ook gericht op de mate van tevredenheid van de doelgroep. Echter, Jones en Sasser (1995) richten zich op het verband tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit en is daarmee een verdieping op de theorie van Kano (1984). Het model van Jones en Sasser (1995) deelt consumenten in vier categorieën in: loyalist/apostle (trouwe klanten), mercenary (huurlingen), hostages (gijzelaars) en defector/terrorist (overlopers). Aan de hand van drie onderdelen in het model wordt er bepaald tot welke categorie de doelgroep behoort. Deze drie onderdelen zijn: tevredenheid, loyaliteit en gedrag. Dit model is relevant voor dit onderzoek omdat het aansluit op het doel van de organisatie, namelijk klanten aan zich binden. De theorie van Jones & Sasser (1995) is erop gericht om klanten van een organisatie uiteindelijk zeer loyaal te maken, ook wel 'apostelen' genoemd.

Een andere onderzoeker die hetzelfde model, The Apostle model, aanhaalt als Jones & Sasser (1995) is Rowley (2005). Net als Jones en Sasser (1995) deelt Rowley (2005) consumenten in vier categorieën in, namelijk: gevangenen, gemakzoekers, tevreden klanten en betrokken klanten. Enkel de categorie 'gevangenen' verschilt. De categorie komt in vele opzichten overeen, maar kent geen verschillen in de mate van tevredenheid, waar Jones en Sasser (1995) dit wel kennen. Tevens neemt Rowley (2005) de mate van betrokkenheid mee in zijn theorie, terwijl Jones en Sasser (1995) dit niet doen. Het model van Rowley (2005) is, net als het model van Jones en Sasser (1995), relevant voor dit onderzoek omdat het met elkaar in lijn ligt. De essentie van beide theorieën is het onderzoeken van de mate van tevredenheid en loyaliteit onder klanten en tevens geven zij aan dat klanten in vier categorieën zijn in te delen. Betrokkenheid is voor dit onderzoek echter niet van belang. Onder betrokkenheid verstaat Michels (2016) dat de klanten met de organisatie gaan meedenken, dit gaat verder dan een verbinding leggen met de klant en gaat daarom het organisatiedoel van Bedrijf X voorbij.

In tegenstelling tot de vier categorieën van Jones & Sasser (1995) en Rowley (2005), beschrijven onderzoekers Curasi en Kennedy (2002) vijf levels van loyaliteit. Deze levels zijn te linken aan de theorie van Jones en Sasser (1995). Vergeleken met Jones en Sasser (1995) en Rowley (2005) hebben Curasi en Kennedy (2002) een extra categorie (level) toegevoegd, namelijk de 'gekochte loyalisten'. Curasi en Kennedy (2002) geven aan dat deze categorie loyaal is aan een organisatie dankzij verschillende loyaliteitsprogramma's. Een voorbeeld van een loyaliteitsprogramma is het gebruik van kortingskaarten. Voor dit onderzoek is de extra categorie niet van belang. Bedrijf X wil een verbinding krijgen met de eindafnemers, niet deze verbinding kopen door middel van een loyaliteitsprogramma te ontwikkelen, zoals het aanbieden van kortingskaarten.

De theorieën van Jones en Sasser (1995), Rowley (2005) en Curasi en Kennedy (2002) richten zich op het onderzoeken van de mate van tevredenheid en loyaliteit. De theorie van Kano (1984) richt zich enkel op de mate van tevredenheid (service en diensten) en is daardoor niet de juiste theorie voor dit

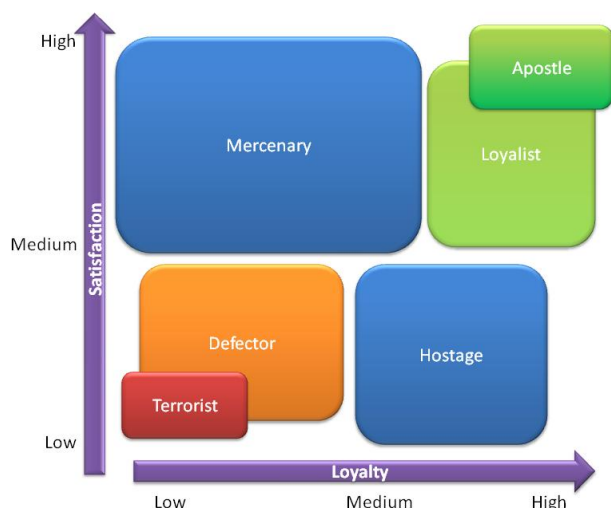
onderzoek. Hetzelfde geldt voor de theorie van Rowley (2005), deze theorie gaat het organisatiedoel voorbij door de factor 'betrokkenheid' mee te nemen. De theorie van Curasi en Kennedy (2002) is ook niet relevant genoeg voor dit onderzoek, omdat er voor de extra categorie die zij toevoegen (kortingskaarten) nog geen ruimte is bij Bedrijf X. Het model van Jones en Sasser (1995) is wel relevant voor dit onderzoek. Dit model besteedt aandacht aan zowel de mate van tevredenheid en loyaliteit, maar zij kijken ook hoe je klanten aan een organisatie kan binden en dat is het uiteindelijke doel van Bedrijf X.

3.3. Conceptueel model

Het doel van dit onderzoek is om de mate van tevredenheid en loyaliteit van de bestaande eindafnemers van Bedrijf X in kaart te brengen en om advies te geven over hoe de organisatie de eindafnemers aan zich kan binden in de hoop dat ze uiteindelijk uiterst tevreden en uiterst loyaal (apostelen) zijn over en aan de organisatie.

Jones en Sasser (1995) beschrijven dat klanten niet direct loyaal zijn wanneer zij tevreden zijn en dat loyaal zijn niet altijd een automatisch gevolg is van een hoge tevredenheid. In hun theorie beschrijven zij hoe houding en gedrag van klanten verschilt. Klanten kunnen volgens de onderzoekers ingedeeld worden in vier categorieën, namelijk: loyalists (trouwe klanten), defectors (overlopers), mercenaries (huurlingen) en hostages (gijzelaars) op basis van de mate van tevredenheid en loyaliteit over een product en/of dienst.

In het artikel van Jones en Sasser uit 1995 is geen grafische weergave van de theorie Customer Loyalty opgenomen. Onderstaand figuur geeft de theorie grafisch weer en dient als het conceptuele model van deze theorie.



Figuur 2: The Apostle Model (Jones en Sasser, 1995)

De 'loyalist' zijn de trouwe klanten van de organisatie. Deze klanten zijn heel tevreden over een product of dienst van een organisatie en blijven terugkomen om producten en diensten te blijven

afnemen. Iedere organisatie wil dat haar klanten 'loyalists' zijn omdat de wensen en behoeften van de klant perfect aansluiten op de producten en diensten van de organisatie.

De 'mercenaries' zijn de zogenoemde huurlingen van de organisatie. Deze klanten zijn niet loyaal aan de organisatie maar zijn wel tevreden of zeer tevreden over de producten en diensten van de organisatie. Het kost veel tijd en moeite om deze klanten tevreden te houden zodat ze niet overstappen naar een concurrent.

De 'defectors' zijn de overlopers van de organisatie. Deze klanten kunnen zowel redelijk tevreden, neutraal als ontevreden zijn over een product of dienst van de organisatie. Deze klanten kunnen een organisatie veel geld kosten en de kans op reputatieschade is groter.

Tot slot, de 'hostages'. Dit zijn de gijzelaars van de organisatie. Deze klanten zijn ontevreden of redelijk tevreden over de producten en diensten van een bedrijf, maar hebben de mogelijkheid niet om over te stappen naar een andere organisatie, bijvoorbeeld omdat zij vastzitten aan een contract. Deze klanten kunnen wel loyaal zijn, maar grijpen wel elke mogelijkheid aan om over iets te klagen en te vragen om extra service.

Jones en Sasser (1995) beschrijven in hun theorie dat de 'apostelen' de klanten zijn die uiterst tevreden en uiterst loyaal zijn. Zij geven aan dat een relatie tussen organisatie en klant pas sterk is als de klant de organisatie een cijfer geeft van een vier of hoger (op een schaal van een tot vijf). Zodra een lager cijfer wordt gegeven, moet de organisatie achterhalen wat de redenen zijn van de ontevredenheid.

Jones en Sasser (1995) hebben een driestappenplan opgesteld om de tevredenheid van de klanten te verhogen. Dit stappenplan duidt aan welke stap(pen) de organisatie moet nemen wanneer bekend is in welke categorie de eindafnemers van Bedrijf X zich bevinden.

How to Decide What Actions to Take		
	Bulk of Responses	Strategic Response
Stage 1	2-3 (dissatisfied)	Deliver the basic product or service elements as expected of anyone in the industry
Stage 2	3-4 (neutral)	Provide an appropriate range of supporting services Develop proactive service recovery to make amends when something goes wrong
Stage 3	4-5 (satisfied)	Understand and achieve results in customers' terms

Figuur 3: Driestappenplan (Jones en Sasser, 1995)

In hun artikel schrijven Jones en Sasser (1995) dat er duidelijke variabelen zijn waarmee tevredenheid en loyaliteit gemeten moet worden. Voor tevredenheid omschrijven zij vier meetinstrumenten. De factoren die tevredenheid bepalen zijn: (1) *"The basic elements of the product or service that customers expect all competitors to deliver"*, oftewel klanten verwachten bepaalde basiselementen bij een product of dienst die alle concurrenten aanbieden. (2) *"Basic support services such as customer assistance or order tracking that make the product or service incrementally more effective and easier to use"*, oftewel ondersteunende diensten die het product of de service aantrekkelijk en gebruiksvriendelijk maken, denk hierbij aan het assisteren van de klant bij het bestellen van de producten. (3) *"A recovery process for counteracting bad experiences"*, oftewel een proces voor het tegengaan van slechte ervaringen van klanten (klachtafhandeling). (4) *"Extraordinary services that so excel in meeting customers' personal preferences, in appealing to their values, or in solving their particular problems that they make the product or service seem customized"*, oftewel extra services die niet alleen uitblinken in het voldoen aan persoonlijke voorkeuren van de klant, maar ook services die inspelen op de waarden van de klant en het oplossen van hun problemen.

Voor loyaliteit beschrijven Jones en Sasser (1995) drie meetinstrumenten. (1) *"Intent to Repurchase. At any time in the customer relationship, it is possible to ask customers about their future intentions to repurchase a given product or service"*, oftewel vragen naar de intentie tot een herhaalaankoop van een product of dienst. (2) *"Primary Behavior. Depending on the industry, companies often have access to information on various transactions at the customer level (...) therefore, recency, frequency, and amount of purchase were significantly better measures of loyalty"*, oftewel informatie over het primaire gedrag van de klanten. Hiermee worden de daadwerkelijke aankopen bedoeld. Het primaire gedrag kan gemeten worden aan de hand van drie categorieën: recentheid, frequentie en hoeveelheid. (3) *"Secondary Behavior. Customer referrals, endorsements, and spreading the word are extremely important forms of consumer behavior for a company. Frequently, it is easier for a customer to respond honestly to a question about whether he or she intended to repurchase the product or service"*, oftewel het secundaire gedrag. Hiermee worden doorverwijzingen, aanbevelingen en het delen van ervaringen bedoeld. Meestal is het voor een klant makkelijker om eerlijk te reageren op de vraag of hij het product of dienst bij derden zou aanraden, dan op een vraag of hij het product of dienst daadwerkelijk zou kopen.

3.4. Hypothesen

Aan de hand van de gevonden literatuur zijn drie verwachtingen, ook wel hypothesen genoemd, opgesteld. Deze hypothesen kunnen met behulp van de resultaten bevestigd of ontkracht worden.

Hypothese 1: Als een organisatie de wensen en behoeften van de klant weet, dan kan de organisatie hierop inspelen om uiteindelijk de klant tot een niveau van 'zeer tevreden' te krijgen.

De volgende uitspraak van Jones en Sasser (1995) vormt de basis voor de eerste hypothese: *"When a company has strong processes in place to understand such customers' needs better and to shower*

attention on them if isolated problems strike, most of them can be converted or turned once again into highly satisfied customers.” De organisatie moet weten wat de wensen en behoeften van de eindafnemers zijn om hierop in te kunnen spelen en hen aandacht te kunnen geven bij problemen. Zo zorgt de organisatie ervoor dat de klanten niet in de categorie ‘overloper’, ‘terrorist’ of ‘huurling’ vallen, maar dat de doelgroep in de categorie valt van ‘apostelen’. De ‘apostelen’ zijn de klanten die uiterst tevreden en uiterst loyaal zijn.

Deze verwachting past binnen het onderzoek omdat de organisatie erachter wil komen welke factoren de klanttevreden kunnen beïnvloeden. Het luisteren naar de wensen en behoeften van de klant zal bijdragen aan een hoge tevredenheid en aan de verbinding tussen organisatie en klant.

Hypothese 2: Als een organisatie de ‘tevreden’ klanten naar het gewenste niveau van ‘zeer tevreden’ klanten verheft, dan zijn de klanten loyaler aan de organisatie.

De volgende uitspraak van Jones en Sasser (1995) vormt de basis voor de tweede hypothese: *“To a much greater extent than most managers think, completely satisfied customers are more loyal than merely satisfied customers.”*, oftewel in het Nederlands: *“Veel meer dan de meeste managers denken, zijn volledig tevreden klanten meer loyaal dan alleen tevreden klanten”*, Hiermee beweren Jones en Sasser (1995) dat de relatie tussen de tevredenheid en de loyaliteit van de klanten geen simpele, lineaire relatie betreft in markten waar de klant een keuze heeft.

Deze verwachting past binnen dit onderzoek omdat het voor de organisatie van belang is uit te zoeken of de ‘tevreden’ klanten ook trouw kunnen worden aan de organisatie. Zodra de organisatie weet welke factoren er van invloed zijn op de tevredenheid, zorgt het beïnvloeden van deze factoren voor een positief effect op de loyaliteit.

Hypothese 3: Als een klant tevreden is over de kwaliteit van de producten en diensten van de organisatie, dan zal hij zich niet negatief uiten naar derden of op het openbaar internet, ongeacht hoe hij zich voelt.

De volgende uitspraak van Jones en Sasser (1995) vormt de basis voor de derde hypothese: *“Regardless of how they feel, customers of companies with reasonably good product or service quality tend to find it difficult to respond negatively to customer-satisfaction surveys.”* Ongeacht de mening van de klant over de organisatie, wanneer deze organisatie kwalitatief hoge producten levert, zullen de klanten niet negatief spreken over de organisatie tegen derden of op het openbaar internet. Een gevoel bij de klant over de organisatie zal niet in de weg staan van zijn tevredenheid en/of loyaliteit over de producten en diensten van de organisatie.

Deze verwachting past binnen dit onderzoek omdat het voor Bedrijf X van belang is dat de eindafnemers loyaal zijn aan de organisatie, ongeacht het gevoel dat zij hebben bij de organisatie.

Zolang de organisatie kwalitatief hoge producten blijft leveren zal een gevoel hen niet in de weg staan om geen klant meer te zijn of negatief te spreken over de organisatie tegen derden of op het openbaar internet.

4. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methoden die gebruikt zijn in dit onderzoek. Vervolgens licht het hoofdstuk de datacollectie en de doelgroep toe. Tot slot worden de deelvragen meetbaar gemaakt en is er een operationalisatie per deel en per hypothese.

4.1. Methoden van onderzoek

In deze paragraaf staan de gebruikte methoden voor dit onderzoek beschreven. Dit onderzoek maakt gebruik van deskresearch en van kwalitatief onderzoek. Met de gebruikte methoden is geprobeerd de deelvragen te beantwoorden.

Deskresearch

Het onderzoek begint met deskresearch. Literatuur- en archiefonderzoek vallen onder deskresearch. Een onderzoeker gaat op zoek naar (wetenschappelijke) bronnen waarin informatie over het onderwerp te vinden is (Verhoeven, 2014).

In het kader van dit onderzoek is eerst de omgeving van de organisatie verkend. Daarbij is nagegaan waar Bedrijf X voor staat (hun missie en visie en doelstelling) en welke acties zijn ondernomen om het probleem op te lossen. Door middel van het web en het bestuderen van interne documentatie van de organisatie is informatie over Bedrijf X verzameld. Verder is secundaire literatuur in dit onderzoek geraadpleegd: informatie verkregen via de databanken EBSCO-host, HBO Kennisbank en Google Scholar over relevante wetenschappelijke artikelen voor de situatieschets en de theorieën uit het hoofdstuk Theoretisch Kader.

Door middel van deskresearch kan de onderzoeker onderzoeken of er in de literatuur staat beschreven welke factoren er van invloed zijn op de klanttevredenheid en klantloyaliteit. De resultaten van deskresearch kunnen dan vergeleken worden met de resultaten die uit het kwalitatieve fieldresearch komen.

Kwalitatief onderzoek

Naast deskresearch maakte de onderzoeker ook gebruik van kwalitatief fieldresearch. Het doel van kwalitatief onderzoek, volgens Meier & Broekhoff (2012), is om inzicht te krijgen in de wensen, gevoelens, het gedrag bij gebruik of aankoop, de opvattingen en houding van mensen ten aanzien van een bepaald merk, product of dienst. Voor dit onderzoek heeft de onderzoeker gekozen om zich alleen te richten op de wensen, de opvattingen en de houding van de doelgroep.

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe Bedrijf X haar eindafnemers aan zich kan binden zodat zij loyaal worden en/of blijven aan de organisatie. Hierbij staan de beweegredenen van de doelgroep centraal, de centrale theorie in dit onderzoek geeft namelijk aan dat het luisteren en het begrijpen van de klant bijdraagt aan de klanttevredenheid, Jones en Sasser (1995): *“At the heart of*

any successful strategy to manage satisfaction is the ability to listen to the customer.” Luisteren en begrijpen sluit aan bij kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek betekent dat de onderzoeker zijn onderzoek uitvoert in het ‘veld’ ofwel ‘in de werkelijkheid’. De onderzoeker is geïnteresseerd in de argumentatie die respondenten hebben in bepaalde situaties of over bepaalde onderwerpen (Verhoeven, 2014).

Voor dit onderzoek is het waardevol om met de eindafnemers een dialoog aan te gaan. Zo creëert de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen. Doorvragen is een effectieve techniek wanneer een respondent onduidelijk antwoordt of als er meer duiding nodig is. Voor een onderzoek naar loyaliteit is het onderzoeken van beweegredenen van belang om te voorkomen dat er sociaal gewenste antwoorden worden gegeven. Het is dan ook raadzaam om in gesprek te gaan met de doelgroep (Verhoeven, 2011).

4.2. Datacollectie

Om de beweegredenen van de doelgroep te achterhalen zijn diepte-interviews, ook wel face-to-face interviews, afgenomen. Aangezien er in het verleden nooit eerder een klanttevredenheid- en klantloyaliteitsonderzoek heeft plaatsgevonden, is het niet duidelijk wat voor antwoorden de interviewer kan verwachten tijdens de interviews. Daarom is een semigestructureerde aanpak het meest passend. Het voordeel van deze aanpak is dat een semigestructureerde aanpak met open vragen ervoor zorgt dat de vooraf bepaalde onderwerpen behandeld worden, maar dat er ook doorgevraagd kan worden als dat nodig is (Baarda et al., 2012). Aan de hand van een topic guide met interviewvragen (zie bijlage B) heeft de interviewer een helder overzicht over de onderwerpen en vragen die hij moet behandelen tijdens een interview (Verhoeven, 2014).

In elk interview maakt de onderzoeker eenmaal gebruik van een interviewtechniek, genaamd ‘card sorting’ (zie bijlage B.15.). Deze techniek kent twee vormen: gesloten en open card sorting. De onderzoeker maakt enkel gebruik van gesloten card sorting. Gesloten card sorting betekent dat voorafgaand is bepaald wat er op de gepresenteerde kaarten staat (Spencer, 2009). De onderzoeker legt bij de respondent meerdere kaarten neer met verschillende onderwerpen op de kaarten. De respondent moet vervolgens de kaarten neerleggen op volgorde van meest tevreden tot minst tevreden. Het inzetten van card sorting heeft voorafgaand aan de vragen over tevredenheid plaatsgevonden. Door middel van deze techniek krijgt de onderzoeker inzichtelijk waar de doelgroep het meest en minst tevreden over is, vervolgens kan doorgevraagd worden naar de bron van de tevreden- en ontevredenheid.

In de interviews komt ook het onderwerp Communicatie aan bod. De onderzoeker vraagt naar de meningen omtrent de inzet van communicatiemiddelen (website en socialmediakanalen) door Bedrijf X. De website is wel up-to-date maar er is niet veel aandacht voor nieuwe artikelen op de website. Tevens is er ook vanuit de organisatie geen hoge activiteit op de socialmediakanalen. Door dit onderwerp te betrekken in het onderzoek, wil de onderzoeker erachter komen of het gebruik van de

communicatiemiddelen door de organisatie van invloed zijn op de mate van tevredenheid van de eindafnemers.

In overleg met de respondent stuurde de interviewer voorafgaand aan het interview een introducerende mail en de onderwerpen die in het interview aan bod kwamen, zodat de respondent zich kon voorbereiden. Tevens vroeg de interviewer voordat het gesprek plaatsvond, of de respondent toestemming wil geven om audiomateriaal te gebruiken. Bij alle respondenten is er sprake van volledige anonimiteit. De diepte-interviews duurden gemiddeld veertig tot zestig minuten en vonden op het hoofdkantoor van de opdrachtgever of op het werk van de respondenten plaats.

Respondentenselectie

Omdat Bedrijf X honderden eindafnemers heeft en er te weinig tijd is om alle eindafnemers te interviewen, heeft de onderzoeker besloten om interviews te houden tot een verzadigingspunt ontstaat. Verzadiging betekent dat de onderwerpen (topics) van alle kanten zijn bekeken en becommentarieerd. Verzadiging is vast te stellen als meerdere respondenten dezelfde antwoorden geven (Verhoeven, 2014). Het verzadigingspunt in dit onderzoek ontstond bij het houden van tien kwalitatieve diepte-interviews. Er zijn twee extra interviews gehouden om de betrouwbaarheid te waarborgen.

Het onderzoek richt zich op de verantwoordelijken voor het bestellen van de maaltijden bij Bedrijf X. Zij zijn de belangrijkste doelgroep om te bereiken omdat zij de keuze maken om bij Bedrijf X te blijven bestellen of om te wisselen naar een concurrent. Dit onderzoek zal de organisatie helpen om beter inzichtelijk te krijgen welke factoren er van invloed zijn om de tevredenheid en loyaliteit te optimaliseren.

Bij het selecteren van de respondenten, wordt er op gelet om zowel mannen en vrouwen met verschillende leeftijden (25 tot 55 jaar) en in verschillende functies en sectoren te interviewen. De keuze hiervoor is om te analyseren of meerdere respondenten met hetzelfde geslacht, dezelfde leeftijd en uit dezelfde sector overeenkomsten met elkaar hebben met betrekking tot de tevredenheid en loyaliteit. Tot slot wordt er bij de selectie ook gekeken of er respondenten benaderd kunnen worden uit verschillende plaatsen en provincies. De reden hiervoor is om te analyseren of de respondenten die dichterbij gevestigd zijn, meer tevreden en/of loyaal zijn dan de respondenten die verder weg gevestigd zijn.

4.3. Operationalisatie

Omdat deelvragen niet in zijn geheel onderzocht kunnen worden, moeten de deelvragen veranderen in waarnemingsvragen. Elke deelvraag bevat een deelonderwerp uit de centrale theorie, deze deelonderwerpen vormen de meetinstrumenten en dienen als hulpmiddelen om de nodige gegevens te verzamelen (Verhoeven, 2014).

4.3.1. Tevredenheid

Het onderwerp tevredenheid kan de eerste deelvraag '*Welke factoren kunnen klanttevredenheid beïnvloeden?*' beantwoorden. Dit onderwerp is opgedeeld in de vier meetinstrumenten uit de theorie van Jones en Sasser (1995).

1. De basiselementen van het product of de service waarvan klanten verwachten dat alle aanbieders deze bieden.
2. Ondersteunende diensten die het product of de service aantrekkelijker en gebruiksvriendelijk maken.
3. Een proces voor het tegengaan van slechte ervaringen van klanten.
4. Extra services die uitblinken in het voldoen aan de persoonlijke voorkeuren van de klant, inspelen op de waarden van de klant of het oplossen van hun problemen.

De vragen 16 en 17 vragen naar de tevredenheid over de basiselementen. De basiselementen zijn de kwaliteit en prijzen van de maaltijden. De vragen 18, 19, 20 en 5, 6 en 21 onderzoeken de tevredenheid over de ondersteunende diensten, deze diensten zijn de website en het bestelsysteem. Als laatste onderzoeken de vragen 22 en 23 de tevredenheid over de extra services, dit is de klantenservice.

4.3.2. Loyaliteit

Het onderwerp loyaliteit kan de tweede deelvraag '*Welke factoren kunnen klantloyaliteit beïnvloeden?*' beantwoorden. In het theoretisch kader is uitgelegd welke factoren dit zijn, echter is het in dit stadium van belang dat de mate van loyaliteit wordt bepaald en tevens de bijbehorende redenen voor de loyaliteit. Op deze manier kan de doelgroep worden ingedeeld in het model.

Net als bij tevredenheid, is het onderwerp loyaliteit opgedeeld in (drie) meetinstrumenten uit de theorie van Jones en Sasser (1995):

1. De intentie tot een herhaalaankoop.
2. Het primaire gedrag: de daadwerkelijke aankopen. Deze kunnen gemeten worden aan de hand van de recentheid, frequentie en de hoeveelheid van de aankopen.
3. Het secundaire gedrag: doorverwijzingen, aanbevelingen en het delen van ervaringen.

De vragen 29 en 30 gaan over de intentie tot een herhaalaankoop, namelijk of de klant de maaltijden blijft bestellen bij Bedrijf X of dat er een mogelijkheid is dat de klant overstapt naar een concurrent. Vragen 3 en 19 gaan over het primaire gedrag van de klant, dus hoe vaak de klant de maaltijden bestelt en de website bezoekt. Vragen 27, 28 en 31 gaan over het secundaire gedrag van de klant, oftewel het delen van ervaringen en aanbevelingen.

4.3.3. Tevredenheid en loyaliteit

Om antwoord te geven op de derde deelvraag '*Welke invloed heeft tevredenheid op de loyaliteit?*' worden de resultaten van de eerste twee deelvragen meegenomen, oftewel de tevredenheidsvragen

(vragen 15 tot en met 25) worden tegen de loyaliteitsvragen (vragen 26 tot en met 31) afgezet. Hierdoor kan er gekeken worden of de respondenten die zeer tevreden zijn over de basiselementen, ondersteunende diensten en extra services vaker positief spreken met vrienden/kennissen/collega's over Bedrijf X. De verwachting is namelijk dat tevreden klanten vaker positief over Bedrijf X spreken met anderen dan ontevreden klanten.

4.4. Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: *Als een organisatie de wensen en behoeften van de klant weet, dan kan de organisatie hierop inspelen om uiteindelijk de klant tot een niveau van 'zeer tevreden' te krijgen.*

Een respondent kan aangeven in een diepte-interview over welke factoren (basiselementen, ondersteunende diensten en extra services) hij wel of niet tevreden is. De respondent kan zich uitlaten over zijn (on)tevredenheid bij de vragen 16 tot en met 25 en tijdens de interviewtechniek card sorting, vraag 15 (zie bijlage D). Als duidelijk is waar de ontevredenheid vandaan komt, dan kan de organisatie bepalen welke factoren verbeterd moeten worden om te voorkomen dat het aantal ontevreden eindafnemers toeneemt. Zodra de respondenten zich positief uiten over een bepaalde factor, dan moet de organisatie ervoor zorgen dat ze deze tevredenheid kunnen waarborgen in de toekomst.

Hypothese 2: *Als een organisatie de 'tevreden' klanten naar het gewenste niveau van 'zeer tevreden' klanten kan krijgen, dan zullen de klanten loyaler zijn aan de organisatie.*

Uit de antwoorden van de respondenten zal blijken of de respondenten die 'zeer tevreden' zijn, automatisch ook 'zeer loyaal' zijn aan de organisatie. De tevredenheidsvragen (vragen 16 tot en met 25) worden tegen de loyaliteitsvragen (vragen 26 tot en met 31) afgezet. Het is relevant voor het onderzoek om te weten of het verhogen van de tevredenheid een positieve invloed heeft op de loyaliteit van de eindafnemers.

Hypothese 3: *Als een klant tevreden is over de kwaliteit van de producten en diensten van de organisatie, dan zal hij zich niet negatief uiten naar derden of op het openbaar internet, ongeacht hoe hij zich voelt.*

Het diepte-interview biedt de mogelijkheid aan de respondent om zijn mening te geven over de organisatie. Dit komt terug in vraag 25 over de algehele tevredenheid van de respondent en in vraag 31 of de respondent de organisatie zal aanraden bij zijn relaties. Als de respondent tevreden is over de organisatie in het algemeen en de zaken rondom de storing in het orderpicksysteem, dan zal hij zich niet negatief uiten aan familie, vrienden, collega's of op het openbaar internet. Het niet ontvangen van maaltijden kan het humeur en het gevoel van de eindafnemer beïnvloeden, maar zodra de tevredenheid over de organisatie, buiten de storing om, hoog blijft, dan zal hij zich niet negatief uiten. Dit is voor de organisatie van belang om te weten, aangezien het orderpicksysteem nog steeds niet

naar behoren werkt en een kans op nog een storing mogelijk is. De organisatie heeft wel invloed op de zaken eromheen, zoals bijvoorbeeld de klantenservice en kan op basis van de antwoorden van de respondenten zichzelf blijven monitoren en verbeteren.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk behandelt als eerste de uitkomsten van het onderzoek en analyseert vervolgens het vraagstuk op basis van het conceptuele model. De opvallendste en belangrijkste resultaten per deelvraag staan als eerste beschreven, gevolgd door de resultaten ten aanzien van de hypothesen.

5.1. Respons

De onderzoeker heeft in totaal twaalf diepte-interviews afgenomen, na de twaalf afgenomen interviews ontstond verzadiging. De onderzoeker heeft elk interview uitgewerkt in een verbatim, ook wel transcriberen genoemd. Dit betekent dat alle audio-opnames van de interviews uitgetypt zijn (zie bijlage F). De verbatims dienen als hulpmiddel om de gesprekken te analyseren, deze analyses staan in analyseschema's (zie bijlage E).

5.2. Algemene vragen

De diepte-interviews begonnen met enkele algemene vragen. Het blijkt echter dat de antwoorden op deze vragen belangrijk genoeg zijn om mee te nemen in de resultaten.

Op de vraag wat de doelgroep het meest belangrijk vindt bij het bestellen van de producten, verschillen de antwoorden noemenswaardig. De gegeven antwoorden liggen niet eens in het verlengde van elkaar. Het enige wat opvalt, en wat dus ook belangrijk is om mee te nemen, is dat de doelgroep aangeeft dat zij het gemak het belangrijkste vinden wanneer zij de producten bestellen. Als aandachtspunt geven respondenten wel aan dat het daadwerkelijk bezorgen van de bestelde producten ook zeker niet onbelangrijk is (zie bijlage E, analyseschema 5).

Hetzelfde geldt voor welke elementen in eerste instantie van invloed waren om te kiezen voor de producten van Bedrijf X. De doelgroep geeft opnieuw aan dat het gemak belangrijk is, echter een ander soort gemak dan bij het bestellen van de producten, namelijk het gemak van het snel opwarmen in de magnetron en het serveren van de maaltijden beschouwt de doelgroep als een groot voordeel (zie bijlage E, analyseschema 8).

5.3. Tevredenheid

Over het algemeen lijken de respondenten vrij tevreden. 'Ontevreden' of 'zeer ontevreden' komt weinig voor. De tevredenheid is gemeten aan de hand van de meetinstrumenten uit de theorie van Jones en Sasser (1995) (zie ook hoofdstuk 4.3.1.):

1. De basiselementen van het product of de service waarvan klanten verwachten dat alle aanbieders deze bieden.
2. Ondersteunende diensten die het product of de service aantrekkelijker en gebruiksvriendelijk maken.
3. Een proces voor het tegengaan van slechte ervaringen van klanten.

4. Extra services die uitblinken in het voldoen aan de persoonlijke voorkeuren van de klant, inspelen op de waarden van de klant of het oplossen van hun problemen.

Respondenten meest tevreden over basiselementen product

In de resultaten komt overduidelijk naar voren dat de doelgroep het meest tevreden is over de kwaliteit van de producten (zie bijlage E, analyseschema 15, interviewtechniek card sorting). De kwaliteit van de producten is tevens ook de voornaamste reden dat de doelgroep de maaltijden blijft bestellen bij Bedrijf X. De respondenten geven wel aan dat zij kritiekpunten hebben over onder andere de houdbaarheidsdatum en de smaak van de maaltijden, echter is dit geen reden voor een lage(re) tevredenheid.

Respondenten tevreden over bestelsysteem

De doelgroep geeft aan tevreden te zijn over het bestelsysteem van Bedrijf X. De voornaamste reden dat de doelgroep tevreden is, is dat het systeem makkelijk te gebruiken is. Enkele respondenten geven aan zelfs zeer tevreden te zijn. De reden hiervoor is dat zij zolang ze het systeem gebruiken nog nooit een probleem hebben gehad, dat de snelheid van het systeem fijn is en dat het makkelijk is om vorige bestellingen terug te halen om opnieuw te bestellen, zo hoeven de eindafnemers niet elke keer opnieuw dezelfde bestelling in te voeren (zie bijlage E, analyseschema 21).

Respondenten ontevreden over klantenservice

Respondenten geven aan dat hun ontevredenheid over de klantenservice vooral te danken is aan het niet altijd snel reageren op e-mail en telefoontjes en het niet tijdig communiceren als er sprake is van een calamiteit die negatieve gevolgen kan hebben voor de eindafnemers. Hetgeen waar de respondenten wel tevreden over zijn is het feit dat zij zich betrokken voelen bij de organisatie. Elke respondent heeft nauw contact met iemand uit de organisatie en regelmatig komen werknemers van Bedrijf X een bezoekje brengen op locatie van de eindafnemer om na te gaan of er problemen zijn et cetera. Dit zorgt ervoor dat de doelgroep niet als een nummer, maar als een persoon wordt behandeld (zie bijlage E, analyseschema 22 en analyseschema 26).

Respondenten minst tevreden over levering producten

Tijdens de interviewtechniek card sorting geeft de doelgroep aan het minst tevreden te zijn over de levering van de producten. De hoge ontevredenheid komt vooral door de storing in het orderpicksysteem bij Bedrijf X die onlangs intern heeft plaatsgevonden (zie bijlage E, analyseschema 15, interviewtechniek card sorting). Respondenten geven aan dat zij niet op de hoogte werden gesteld dat producten later dan de vaste levertijden geleverd zouden worden. Eindafnemers moesten zelf het initiatief nemen om de organisatie op te bellen met de vraag waar de bestelde producten bleven. Dat de storing in het orderpicksysteem zo'n grote invloed had op de ontevredenheid bij de respondenten blijkt uit de vraag of de respondent kan vertellen wat zijn meest slechte ervaring bij Bedrijf X is (zie bijlage E, analyseschema 23).

De doelgroep geeft als reden aan begrip te hebben voor de situatie, maar dat in de toekomst bij een vergelijkbare calamiteit er wel op een betere en vooral snellere manier over gecommuniceerd moet worden door de organisatie. De doelgroep was niet op tijd op de hoogte gesteld van de situatie en gevolgen (te late levering), maar miste ook informatie over het nieuwe orderpicksysteem aan zich. De doelgroep geeft aan meer begrip te hebben als zij op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en dus van tevoren weten dat de organisatie gaat overstappen op een nieuw orderpicksysteem. Dat de doelgroep ontevreden is over de storing in het orderpicksysteem komt ook naar voren als de respondenten vertellen over een slechte ervaring met Bedrijf X (zie bijlage E, analyseschema 23).

Tevredenheid over website verschilt noemenswaardig

Over de website van Bedrijf X heeft de doelgroep nauwelijks tot geen mening (zie bijlage E, analyseschema 18). De eindafnemers die de website minimaal een keer hebben bezocht zijn wel tevreden over de website (zie bijlage E, analyseschema 19). De meningen zijn wel verdeeld over welke informatie zij het belangrijkste vinden die op de website zou moeten staan. Dit varieert van informatie over het assortiment, informatie over allergenen, informatie over het productieproces en als laatste vinden ze dat er meer beeldmateriaal online mag komen te staan (zie bijlage E, analyseschema 20).

Geen interesse in communicatiemiddelen

De doelgroep geeft aan geen mening te hebben over de inzet van communicatiemiddelen door Bedrijf X. De reden hiervoor is dat zij geen interesse hebben in het bezoeken van de website en de socialmediakanalen, hiervoor is namelijk geen tijd als ze aan het werk zijn en buiten werk zijn ze ook weinig actief op socialmediakanalen (zie bijlage E, analyseschema 10). Bij de vraag of Bedrijf X meer communicatiemiddelen moet inzetten is het antwoord dan ook resoluut 'geen' (zie bijlage E, analyseschema 11). Dit betekent niet dat de doelgroep geen interesse heeft in het ontvangen van informatie over Bedrijf X, echter willen zij dit niet op de socialmediakanalen of website lezen, maar van de organisatie ontvangen als het relevant voor hen is (zie bijlage E, analyseschema 12).

Meerdere factoren van invloed op de tevredenheid

Om terug te komen op de deelvraag; het blijkt dat meerdere factoren de tevredenheid kunnen beïnvloeden. De kwaliteit van de maaltijden is de factor die momenteel voor de meeste tevredenheid zorgt onder de doelgroep. Andere belangrijke factoren die de tevredenheid van de doelgroep kunnen beïnvloeden zijn de klantenservice en communicatie, echter zijn deze nog niet op het gewenste niveau dat het voor tevredenheid heeft gezorgd bij de doelgroep. Dit blijkt uit de antwoorden op de vraag over de algehele tevredenheid. De doelgroep geeft aan dat het niet reageren en tijdig communiceren de frustratiepunten zijn die in de weg staan om de algehele tevredenheid een vijf (zeer tevreden) te geven.

De factoren prijzen, website en bestelsysteem zijn van minder grote invloed op de tevredenheid van de doelgroep. Bij het bepalen van de algehele tevredenheid uit de doelgroep zich niet of nauwelijks

over deze factoren. Deze drie factoren zijn geen factoren die de tevredenheid van de doelgroep kunnen beïnvloeden. Het inzetten van communicatiemiddelen is de factor die het minste van invloed is op de tevredenheid van de doelgroep. Interesse in informatie ontvangen via communicatiemiddelen is er vanuit de doelgroep niet.

Kortom, de factoren die van invloed zijn om de tevredenheid van de doelgroep te beïnvloeden zijn: de kwaliteit van de maaltijden en de klantenservice en dan met name het snel reageren en tijdig communiceren bij calamiteiten. De ontevredenheid over de levering van de producten is te danken aan de storing in het orderpicksysteem. Factoren die het minste van invloed zijn op de tevredenheid van de doelgroep zijn de website en de communicatiemiddelen. Hiervoor is weinig tot geen interesse. Veel aandacht hieraan besteden is in dit stadium niet bepalend voor het creëren van een hogere tevredenheid onder de doelgroep.

5.4. Loyaliteit

De respondenten zijn vrij loyaal aan de organisatie. De loyaliteit is gemeten aan de hand van de meetinstrumenten uit de theorie van Jones en Sasser (1995) (zie ook hoofdstuk 4.3.2.):

1. De intentie tot een herhaalaankoop.
2. Het primaire gedrag: de daadwerkelijke aankopen. Deze kunnen gemeten worden aan de hand van de recentheid, frequentie en de hoeveelheid van de aankopen.
3. Het secundaire gedrag: doorverwijzingen, aanbevelingen en het delen van ervaringen.

Eindafnemers blijven herhaalaankopen doen

De doelgroep geeft aan niet de overweging te hebben om te wisselen naar een concurrent. Zij geven aan de maaltijden te blijven kopen, in ieder geval zolang de contracten lopen (zie bijlage E, analyseschema 29). De belangrijkste reden voor de doelgroep om trouw te blijven aan de organisatie is de kwaliteit van de producten en de klantenservice. Zolang de organisatie de kwaliteit van de producten kan blijven behouden en de communicatie verbeterd, dan zal de kans klein zijn dat de doelgroep overstapt naar een concurrent (zie bijlage E, analyseschema 30).

Aankopen verschillen per eindafnemer

De doelgroep bestelt meerdere keren per week de maaltijden van Bedrijf X. De frequentie en hoeveelheid van de aankopen verschilt wel per respondent. Een ziekenhuis bestelt vaker en meer maaltijden dan een kinderopvang, omdat een ziekenhuis meer mondjes heeft die gevoerd moeten worden (zie bijlage E, analyseschema 3).

Eindafnemers spreken over Bedrijf X met hun omgeving eerder positief dan negatief

De doelgroep geeft aan dat zij nooit negatief hebben gesproken over Bedrijf X tegen familie, vrienden en/of collega's. Zij geven hiervoor als reden dat als zij iets negatiefs ervaren, zij dit zelf met Bedrijf X willen bespreken. Tevens geeft de doelgroep aan wel hun positieve ervaringen te delen zodra iemand

daarnaar vraagt (zie bijlage E, analyseschema 28). Tevens geven de respondenten aan nog nooit over Bedrijf X te hebben gesproken op het openbaar internet. Wel geeft de doelgroep aan Bedrijf X aan te raden bij relaties, met als voornaamste reden dat de doelgroep tevreden is over de kwaliteit van de producten (zie bijlage E, analyseschema 31).

Eindafnemers geven opbouwende kritiek en suggesties aan Bedrijf X

De doelgroep voelt zich betrokken bij de organisatie. Zij voelen zich betrokken omdat zij zich geen nummer voelen als klant (zie bijlage, analyseschema 26). De eindafnemers die zich betrokken voelen bij de organisatie, zijn ook diegenen die een keer opbouwende kritiek of suggesties aan Bedrijf X hebben gegeven. Echter verschilt het per eindafnemer of er daadwerkelijk iets met deze kritiek of suggesties is gedaan door de organisatie. Zij geven aan dat er geen terugkoppeling is geweest vanuit de organisatie over de gegeven opbouwende kritiek of suggesties (zie bijlage E, analyseschema 27).

Meerdere factoren van invloed op de loyaliteit

Om terug te komen op de deelvraag; de factor die ervoor zorgt dat de doelgroep loyaal is aan de organisatie, is omdat zij zich betrokken voelen bij de organisatie. Een andere belangrijke factor, die in het verlengde ligt van de betrokkenheidsfactor, die de loyaliteit van de doelgroep van Bedrijf X kan beïnvloeden, is de feedback. De doelgroep geeft aan het fijn te vinden als Bedrijf X een reactie geeft als de doelgroep opbouwende kritiek levert of een suggestie aan de organisatie geeft. Het niet ontvangen van een reactie dat de organisatie er iets aan gaat doen, draagt niet bij aan de loyaliteit van de doelgroep.

De factoren die het minst van invloed zijn op de loyaliteit van de doelgroep zijn de variabelen houding en concurrent. Deze variabelen komen niet of nauwelijks terug als reden om loyaal te blijven aan de organisatie. De doelgroep geeft aan niet snel over te stappen naar de concurrent, maar de doelgroep geeft ook aan nog geen daadwerkelijke actie te hebben ondernomen om bij een concurrent te informeren.

Kortom, de factoren die van invloed zijn om de loyaliteit van de doelgroep te beïnvloeden zijn: betrokkenheid(sgevoel) en feedback. Een factor dat kan bijdragen aan een hogere loyaliteit is als Bedrijf X voortaan een reactie (feedback) geeft aan diegenen die opbouwende kritiek of suggesties hebben gegeven aan de organisatie.

5.5. Tevredenheid en loyaliteit

Door het in kaart brengen van de mate van tevredenheid en loyaliteit, kan er bepaald worden of de eindafnemers die tevreden zijn ook loyaal zijn aan de organisatie.

Eindafnemers niet automatisch loyaal door hoge tevredenheid

In de interviews vroeg de onderzoeker aan de respondenten of zij hun algehele tevredenheid een cijfer konden geven tussen de 1 en 5, waarbij 5 staat voor 'zeer tevreden'. Uit de resultaten blijkt dat

de doelgroep hun algehele tevredenheid beoordeeld met een voldoende. Het gemiddelde rapportcijfer is een 3,6. De eindafnemers verschillen hierbij noemenswaardig van mening. Redenen die worden gegeven zijn om geen vijf als cijfer te geven zijn: de storing in het orderpicksysteem, een te korte houdbaarheidsdatum en het gewicht van de maaltijden klopt niet (zie bijlage E, analyseschema 25).

De hoge tevredenheid betekent niet dat alle eindafnemers automatisch loyaal zijn aan de organisatie. De respondenten die een lage algehele tevredenheid hebben, geven aan niet te overwegen om te wisselen naar een concurrent, terwijl een respondent met een hoge tevredenheid wel aangeeft dat hij naar de concurrent kijkt voor een voordeliger aanbod (zie bijlage E, analyseschema 29).

De mate van tevredenheid wel van invloed op de loyaliteit

Om terug te komen op de deelvraag; tevredenheid heeft een lichtelijke invloed op de loyaliteit: respondenten die de tevredenheidsvragen (16, 17, 18, 21, 22 en 25) beantwoorden met 'tevreden' of 'zeer tevreden', beantwoorden de drie loyaliteitsvragen (28, 29 en 31) over het algemeen ook positief.

De doelgroep geeft aan niet te overwegen om over te stappen naar een concurrent, maar geeft hierbij wel duidelijk aan dat de kwaliteit van de productie hetzelfde moet blijven en dat de organisatie verbeteringen moet laten zien op het gebied van communicatie. Dit betekent dat de belangrijkste factoren van de tevredenheid wel in relatie liggen met de belangrijkste factoren van loyaliteit, echter betekent dit niet dat een hoge tevredenheid automatisch resulteert in een hoge mate van loyaliteit.

Kortom, tevredenheid zorgt voor een lichtelijke invloed op de loyaliteit van de doelgroep, maar de doelgroep is ook loyaal zonder een hoge tevredenheid.

5.7. Hypothesen

In deze paragraaf staat per hypothese beschreven of deze op basis van het onderzoek kunnen worden aangenomen of verworpen.

Hypothese 1: Als een organisatie de wensen en behoeften van de klant weet, dan kan de organisatie hierop inspelen om uiteindelijk de klant tot een niveau van 'zeer tevreden' te krijgen.

Deze hypothese is nog niet aangenomen. Door dit onderzoek weet Bedrijf X wel wat de wensen en behoeften van de eindafnemers zijn. De eindafnemers willen dat de organisatie de kwaliteit van de maaltijden in de toekomst blijft waarborgen en dat er vanuit de organisatie een verbetering plaatsvindt op het gebied van klantenservice, met name ook de (persoonlijke) communicatie rondom calamiteiten. Een vervolgonderzoek in de toekomst over de mate van klanttevredenheid moet aantonen of deze veranderingen werkelijk zorgen voor een hogere tevredenheid onder de eindafnemers.

Hypothese 2: Als een organisatie de 'tevreden klanten' naar het gewenste niveau van 'zeer tevreden' klanten kan krijgen, zullen deze klanten loyaler zijn aan de organisatie.

Deze hypothese is verworpen. Uit kwalitatief fieldresearch blijkt dat de mate van loyaliteit niet gelijk een automatisch gevolg is van een hoge tevredenheid. Respondenten die 'neutraal' of 'tevreden' zijn, geven ook aan (zeer) loyaal te zijn aan de organisatie. Niet alleen respondenten die 'tevreden' of 'zeer tevreden' zijn, zijn per definitie trouw aan de organisatie.

Hypothese 3: Als een klant tevreden is over de producten en diensten van de organisatie, dan zal hij zich niet negatief uiten naar derden of op het openbaar internet, ongeacht hoe hij zich voelt.

Deze hypothese is nog niet aangenomen. In deze hypothese draait het om de kwaliteit van de producten en de ondersteunende diensten en extra services die de organisatie aanbiedt. Uit kwalitatief fieldresearch blijkt dat respondenten niet hun ervaringen met de organisatie deelt met familie, collega's, vrienden of op het openbaar internet. Zelfs de 'ontevreden' klanten geven aan zich niet negatief te uiten over de organisatie aan derden.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk staat de belangrijkste conclusie beschreven. Deze conclusie wordt getrokken op basis van de resultaten en geeft antwoord op de probleemstelling. In dit hoofdstuk staat geen nieuwe informatie.

6.1. Tevredenheid

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de doelgroep nog niet op het gewenste niveau zit. Eerder in dit onderzoeksrapport is aangegeven dat de organisatie graag wil dat de eindafnemers op het niveau zitten van 'zeer tevreden' klanten. De doelgroep heeft de algehele tevredenheid beoordeeld met een 3,6 als gemiddeld cijfer. Volgens de theorie van Jones en Sasser (1995) is een organisatie-klant relatie pas sterk als de doelgroep een cijfer van een vier of hoger geeft. Om ervoor te zorgen dat de doelgroep 'zeer tevreden' klanten worden moet er aandacht besteed worden aan de factoren die voor de respondenten van invloed zijn voor een hogere tevredenheid.

Bedrijf X beschikt over de basiselementen die een organisatie volgens de theorie moet hebben. Het belangrijkste basiselement voor de doelgroep is dat de organisatie de kwaliteit van de producten blijft behouden. Uit de resultaten blijkt dat dit basiselement de factor is wat het meeste van invloed is op de tevredenheid (en loyaliteit) van de eindafnemers.

De ondersteunende diensten die het product en de service aantrekkelijker en gebruiksvriendelijker moeten maken is nog niet op het gewenste niveau. Deze ondersteunende diensten zijn het bestelsysteem en de klantenservice. Over het bestelsysteem is de doelgroep wel tevreden, het gemak is de voornaamste reden dat zorgt voor een hoge tevredenheid over deze dienst. De doelgroep blijkt voor een groot deel tevreden over de klantenservice, maar voor loyalere klanten is een niveau van 'zeer tevreden' nodig. Niet alleen in het algemeen, maar vooral bij calamiteiten (zoals de storing in het orderpicksysteem) moet de service optimaal blijven. Jones en Sasser (1995) beweren namelijk dat wanneer er bij problemen aandacht is voor de klant en er een duidelijke klachtenbehandeling is, de klant ooit weer een zeer tevreden klant kan worden.

Aandacht besteden aan de communicatiemiddelen is voor Bedrijf X niet van belang. Uit de resultaten blijkt dat de doelgroep niet actief is op socialmediakanalen en dat zij liever niet het eigen initiatief willen nemen om relevante informatie op de website op te zoeken, zij gaan ervanuit dat Bedrijf X relevante informatie zelf naar hen communiceert, middels e-mail, telefoon of nieuwsbrief.

6.2. Loyaliteit

Uit de resultaten blijkt dat de doelgroep zeer loyaal is aan Bedrijf X. De doelgroep geeft aan niet te overwegen om over te stappen naar een concurrent. Het blijkt dat de mate van tevredenheid niet van invloed is op deze intentie om herhaalaankopen te blijven doen. Zowel eindafnemers die 'zeer tevreden' als 'tevreden' zijn willen de producten in de toekomst blijven afnemen.

De doelgroep spreekt niet veel over Bedrijf X met hun omgeving. Respondenten geven aan nog nooit of slechts een enkele keer met familie, vrienden of collega's over hun ervaring met Bedrijf X te hebben gesproken. De doelgroep geeft nadrukkelijk aan nog nooit op het internet over de organisatie gesproken te hebben. Wel zullen de respondenten hun ervaringen met Bedrijf X delen als daarnaar gevraagd wordt door derden.

6.3. Eindconclusie

De tevredenheid en loyaliteit zijn allebei onderzocht. Nu kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek *'Hoe kan Bedrijf X haar eindafnemers aan zich binden zodat zij loyaal worden en/of blijven aan de organisatie?'*

De respondenten kunnen beschouwd worden als 'tevreden'. Zij geven aan loyaal te zijn aan de organisatie, maar om volledige loyaliteit (categorie apostelen) te realiseren moet de doelgroep naar het niveau van 'zeer tevreden' worden getild. Dit is wat de theorie zegt, en wat blijkt te kloppen naar aanleiding van de resultaten. De doelgroep valt nu in de categorie 'hostages', dit betekent dat de doelgroep zeer loyaal is aan de organisatie, maar niet zeer tevreden over de producten en diensten van de organisatie (met name de klantenservice).

Bedrijf X kan inspelen op de tevredenheid van de eindafnemers door de factoren die de doelgroep het belangrijkst vindt te optimaliseren aan de hand van de gegeven feedback door de respondenten. De tevredenheid over deze factoren moeten worden verhoogd van 'tevreden' naar 'zeer tevreden', om volledige loyaliteit te realiseren. Zo moet de organisatie de kwaliteit van de maaltijden in de toekomst blijven waarborgen. Tevens moet relevante informatie, onder andere over calamiteiten met grote gevolgen voor de eindafnemers, te alle tijden duidelijk en op tijd worden gecommuniceerd en Bedrijf X moet aan de slag gaan met het oppakken en verwerken van opbouwende kritiek en suggesties die respondenten aan de organisatie geven om het betrokkenheidsgevoel bij de eindafnemers te waarborgen.

7. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste adviezen voor de opdrachtgever, op basis van de getrokken conclusies. Tevens wordt de doelstelling van het onderzoek beantwoord, deze luidt: *“Inzicht verkrijgen in de mate van loyaliteit van de doelgroep, teneinde een communicatieadvies te geven aan Bedrijf X hoe zij de doelgroep aan zich kan binden.”*

In het hoofdstuk Theoretisch kader is al eerder aangegeven dat Jones en Sasser (1995) ook ideeën hebben opgesteld over welke aanpak er nodig is na de uitvoering van dit onderzoek. Jones en Sasser (1995) raden organisaties een driestappenplan aan. Het stappenplan bestaat uit drie fases waarin de klant zich kan bevinden. Elke fase bestaat vervolgens weer uit een of meerdere stappen. De eerste fase richt zich op het geven van prioriteit aan het meten van de klanttevredenheid. In de tweede fase moet de organisatie de reacties van de klanten analyseren en kijken waar de loyaliteit van de klant op gebaseerd is. De derde en laatste fase richt zich op het bepalen van de meest geschikte strategie om de klanttevredenheid te verhogen. Uit de resultaten blijkt dat de doelgroep onder ‘hostages’ valt. Dit zijn klanten waarbij de tevredenheid middelmatig is en de loyaliteit hoog. De doelgroep zit in de derde fase (Jones en Sasser, 1995).

How to Decide What Actions to Take		
	Bulk of Responses	Strategic Response
Stage 1	2-3 (dissatisfied)	Deliver the basic product or service elements as expected of anyone in the industry
Stage 2	3-4 (neutral)	Provide an appropriate range of supporting services Develop proactive service recovery to make amends when something goes wrong
Stage 3	4-5 (satisfied)	Understand and achieve results in customers' terms

Figuur 4: Driestappenplan (Jones en Sasser, 1995)

In de derde fase is het van belang dat de organisatie luistert naar wat de klant wil, zodat deze ‘tevreden’ klanten ‘zeer tevreden’ klanten kunnen worden. Hierbij kijkt de organisatie hoe zij het beste kunnen inspelen op de factoren die van invloed zijn op de tevredenheid van klanten. Vervolgens geeft de onderzoeker nog andere aanbevelingen omtrent het creëren van apostelen en een vervolgonderzoek.

1. Rekening houden met de wensen van de eindafnemers

- Een ‘customer care chat’. Door middel van dit onderzoek weet Bedrijf X nu wat de factoren zijn die voor de eindafnemers het meeste van invloed zijn op de tevredenheid en loyaliteit. Het grootste

verbeterpunt wat de eindafnemers willen zien is dat er vanuit Bedrijf X sneller een reactie moet komen op binnenkomende vragen van hen. Het creëren van een 'customer care chat' op de website van Bedrijf X helpt de eindafnemers om via een makkelijke manier snel contact met de organisatie op te nemen. Voor Bedrijf X is dit ook een voordeel, hierbij voorkomt de organisatie tientallen telefoontjes met vragen die 'direct' moeten worden opgelost. In plaats van elk inkomend telefoontje te beantwoorden met het juiste antwoord, kan de organisatie via een 'customer care chat' de klant beloven om binnen een bepaald tijdsbestek een antwoord te geven.

Door middel van de 'customer care chat' is het mogelijk extra service te bieden, zoals de strategie van Jones en Sasser (1995) aanbeveelt. Een gevolg hierop kan zijn dat het niveau van de tevredenheid van 'tevreden' naar 'zeer tevreden' kan worden verhoogd.

- Communicatie in tijden van calamiteiten. Naast dat er sneller een reactie moet komen op vragen, is de doelgroep ook van mening dat er meer sprake moet zijn van (persoonlijke) communicatie. Eindafnemers vinden het belangrijk dat er een betere en snellere communicatie vanuit Bedrijf X moet zijn in het geval van calamiteiten die voor eventuele schade kan zorgen bij de eindafnemers. Tevens is het van belang dat de noodtelefoons van Bedrijf X ten alle tijden bereikbaar moeten zijn. Dit blijkt, volgens de respondenten, nog niet het geval te zijn. Zoals Jones en Sasser (1995) in hun theorie al zeggen is dat wanneer er bij problemen aandacht is voor de klant en er een duidelijke klachtenbehandeling is, de klant ooit weer een 'zeer tevreden' klant kan worden.

2. Basiselementen

De basis van wat de eindafnemers verwachten bij de organisatie moet goed zijn. De respondenten zijn tevreden over de kwaliteit van de maaltijden, echter moet de organisatie de kwaliteit in de toekomst wel blijven waarborgen en/of meer optimaliseren zodat de eindafnemers niet enkel 'tevreden' of 'zeer tevreden' is, maar alleen naar het niveau van 'zeer tevreden' worden getild. Zonder een goede basisservice, kan er geen extra service worden geboden. Hoe deze precies verbeterd kunnen worden staat in het implementatieplan in het volgende hoofdstuk.

3. Apostelen creëren

Het doel is om de doelgroep van 'tevreden' naar 'zeer tevreden' te krijgen. Volgens Jones en Sasser (1995) zijn apostelen zo tevreden dat zij dit delen met hun omgeving. Uit de resultaten blijkt dat de doelgroep niet uit eigen initiatief hun ervaringen met Bedrijf X deelt met familie, vrienden, collega's of op het openbaar internet.

De doelgroep geeft aan nauwelijks tot geen interesse te hebben in meer activiteit op de socialmediakanalen van Bedrijf X, via deze weg vragen of de doelgroep een recensie wil plaatsen op deze kanalen is dus geen optie. Wel kan Bedrijf X een e-mail sturen aan de eindafnemers waarin zij hun mening kunnen geven over de organisatie, hierdoor weet de organisatie niet alleen wat zij wel of niet goed doen in de ogen van de eindafnemers, maar ook kan de organisatie bij een positieve

recensie vragen aan de desbetreffende eindafnemer of de organisatie toestemming mag hebben om de recensie te plaatsen op de website van Bedrijf X.

4. Vervolgonderzoek

Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroep regelmatig opbouwende kritiek en suggesties aan Bedrijf X geeft, echter hebben zij het idee dat hier weinig tot niets mee wordt gedaan door de organisatie. Zo geven zij aan dat zij het gevoel hebben dat Bedrijf X niet naar hen luistert. Voor een organisatie is het van belang dat zij naar de klanten luistert, omdat dit bijdraagt aan de klanttevredenheid (Jones en Sasser, 1995). Door middel van een vervolgonderzoek kan Bedrijf X laten zien dat zij wel naar de eindafnemers luistert, omdat de organisatie in dit vervolgonderzoek kan vragen of de eindafnemers verbetering zien op bepaalde factoren waar Bedrijf X ondertussen meer aandacht aan heeft besteed. Bedrijf X moet er dan wel voor zorgen dat deze aanpassingen al zijn gedaan voordat het vervolgonderzoek plaatsvindt.

8. Implementatieplan

De onderzoeker beschrijft in dit hoofdstuk hoe de organisatie de drie aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk kan vertalen naar een praktisch implementatieplan.

1. Rekening houden met de wensen van de eindafnemers

- Een 'customer care chat'. Het ontwikkelen van een 'customer care chat' maakt het voor de eindafnemers eenvoudiger om vragen te stellen (zie bijlage D). Het is een makkelijke, gebruiksvriendelijke en snelle oplossing om de tevredenheid over de klantenservice omhoog te krijgen. Deze chat moet gebouwd worden door de IT-afdeling van Bedrijf X. Voordat deze 'verbouwing' begint is het van belang dat er eerst een vergadering plaatsvindt. Het moet voor alle betrokkenen (IT-afdeling en communicatieafdeling) duidelijk zijn welke onderdelen de chat moet hebben en hoe deze chat wordt geïmplementeerd binnen de website. Tijdens deze brainstormsessie kunnen de afdelingen gebruikmaken van de Brainstorming theorie van Alex Osborn (1953). Hierna kan het bouwen van de chat van start gaan.

Naar schatting is er ongeveer 25 uur nodig om de chat in zijn geheel te bouwen, alle functies te testen en klaar voor gebruik te zetten. De 'customer care chat' moet prioriteit hebben op de rest van de aanbevelingen, het verbeteren van de klantenservice is namelijk de belangrijkste factor wat zorgt voor een hogere tevredenheid bij de doelgroep. Het doel is om eind september te starten met de 'customer care chat'.

Risico's: de exacte tijdsduur voor het realiseren van een compleet nieuwe functie op de website kan van tevoren niet worden ingeschat. Een vertraging kan een risico zijn en daardoor kan het tijdsdoel misschien niet worden behaald. Belangrijk is dus om tussentijds te evalueren met alle betrokkenen en te kijken of alles volgens schema verloopt. Als de vertraging hoog oploopt, kan er overwogen worden om externe IT-specialisten in te schakelen, echter zitten daar dan wel kosten aan verbonden. Een extra risico is dat eindafnemers ook in het weekend of in de avond vragen kunnen stellen in de chat, bij een 'livechat' wordt tenslotte verwacht dat de organisatie zeker binnen een uur een antwoord geeft. Dit kan Bedrijf X echter niet waarmaken. Een oplossing hiervoor is om een automatisch antwoord te installeren zodra iemand buiten werktijden een vraag stelt in de chat, in dit antwoord moet staan dat hij of zij zo snel mogelijk een antwoord kan verwachten op de aangegeven werkdagen en tijden van de organisatie.

Eindverantwoordelijke: de IT-manager is verantwoordelijk voor de bouw van de chat. Voor het verdere verloop van de chat, dus onder andere het beantwoorden van vragen, is de communicatieafdeling eindverantwoordelijke.

Evaluatie: Vervolgonderzoek 2019

Kosten: Het ontwikkelen van een 'customer care chat' brengt wel kosten met zich mee. Om deze chat te ontwikkelen moet er een nieuwe tool worden aangemaakt op de website. Er zijn geen extra kosten voor het inhuren van externe personen omdat de IT-afdeling van de organisatie tijdens werktijden de

verantwoordelijkheid neemt voor het bouwen van de chat. Ditzelfde geldt voor de afdeling Communicatie.

- Communicatie in tijden van calamiteiten. De afdeling Communicatie moet verantwoordelijkheid nemen voor het snel reageren op vragen van eindafnemers en voor het tijdig communiceren van calamiteiten die gevolgen kunnen hebben voor eindafnemers. Zodra er een calamiteit binnen de organisatie plaatsvindt, zoals de storing in het orderpicksysteem, moet een team klaarstaan om alle getroffen eindafnemers op de hoogte te brengen van de stand van zaken en eventuele oplossingen te bieden. Het communicatieteam van Bedrijf X bestaat maar uit enkele werknemers, bij sprake van een grote calamiteit moet een extern team worden ingeschakeld om alle eindafnemers te informeren. Buiten de werktijden van de afdeling Communicatie moeten de noodtelefoons wel ten alle tijden worden opgenomen door de afdelingen Binnen- en Buitendienst, zij zijn buiten de reguliere werktijden wel beschikbaar.

Risico's: geen.

Eindverantwoordelijke: Communicatie Manager

Evaluatie: Vervolgonderzoek 2019

Kosten: De enige kosten die aan dit implementatieplan verbonden zijn, zijn het eventueel inschakelen van een extern team om alle eindafnemers te informeren als er sprake is van een calamiteit met grote gevolgen voor de eindafnemers. Kosten kunnen verschillen per bureau.

2. Basiselementen

Uit kwalitatief fieldresearch blijkt dat de respondenten aangeven dat zij tevreden zijn over de kwaliteit van de maaltijden, echter geven zij wel 'kleine' verbeterpunten aan. Om ervoor te zorgen dat alle eindafnemers 'zeer tevreden' worden, moet de organisatie rekening houden met deze 'kleine' verbeterpunten. Vooral over de houdbaarheidsdatum (t.h.t.) en de smaak van de maaltijden geven de respondenten kritische opmerkingen. De onderzoeker raadt de organisatie aan om een onderzoek te plannen waarin de tevredenheid over de kwaliteit van de producten nader wordt onderzocht. In dit onderzoek kan dan dieper ingegaan worden op onderdelen als de houdbaarheidsdatum, smaak en andere belangrijke aspecten als gebruiksvriendelijkheid en assortiment.

Het onderzoek moet plaatsvinden nadat de verbeteringen voor de 'customer care chat' zijn doorgevoerd, dit omdat de tevredenheid over de kwaliteit van de maaltijden momenteel in orde is. Het verbeteren van de klantenservice is van een hogere prioriteit. De afdeling Communicatie moet in overleg met de koks bepalen wanneer er tijd is voor het onderzoek en welke beperkingen en grenzen aan het onderzoek vasthangen op basis van de mogelijkheden voor de maaltijden.

Risico's: Aan het onderzoek zitten geen risico's verbonden. Het enige wat een risico is, is dat over smaak altijd te twisten valt. Belangrijk is dan om na te gaan of de smaak een aspect is wat kan zorgen voor een lagere tevredenheid.

Eindverantwoordelijke: De eindverantwoordelijke is de afdeling Communicatie, omdat zij het onderzoek moeten uitvoeren en evalueren.

Evaluatie: Vervolgonderzoek 2019. In het vervolgonderzoek kan dit onderzoek opnieuw worden meegenomen om te kijken of het van invloed is geweest op de hogere tevredenheid van de eindafnemers over de kwaliteit van de producten.

Kosten: In principe zijn er geen kosten verbonden aan dit onderzoek, omdat de afdeling Communicatie het samen met de koks van de organisatie uitvoert. Mocht er geen tijd zijn om zelf dit onderzoek in een korte tijdsperiode uit te voeren, dan kan er overwogen worden om dit onderzoek uit te besteden aan een extern bureau of een afstudeerstudent.

3. Apostelen creëren

In overleg met de afdeling Communicatie, moet de IT-afdeling een e-mail opstellen aan alle eindafnemers in het klantenbestand en een aparte pagina aanmaken op de bestaande website van de organisatie. In de e-mail aan de eindafnemers wordt gevraagd of zij hun ervaringen over Bedrijf X in een recensie willen delen. Deze recensies komen vervolgens op een aparte pagina op de website te staan. Net als bij het ontwikkelen van de 'customer care chat' moet er voorafgaand aan dit project ook eerst vergaderd worden tussen beide afdelingen. De theorie van Alex Osborn (1953) is hierbij opnieuw van toepassing. Zodra de e-mail is verstuurd en de pagina op de website staat, is het enkel nog wachten op eindafnemers die een recensie willen plaatsen.

Risico's: Het risico dat aan dit plan zit, is dat Bedrijf X nooit van tevoren weet hoeveel recensies zij zullen binnenhalen. Als er een aparte pagina wordt aangemaakt voor dit plan, dan moet je wel voldoende recensies binnenhalen om de pagina te vullen. Hoe meer, hoe beter.

Eindverantwoordelijke: De afdeling Communicatie speelt een grote rol in het bepalen van de inhoud, vormgeving en welke recensies worden geplaatst, maar is niet eindverantwoordelijke. De IT-afdeling is verantwoordelijk voor het opstellen van een e-mail, het aanmaken van een pagina op de website en het monitoren van recensies die binnenkomen. De IT-afdeling is eindverantwoordelijke omdat zij uiteindelijk de uitgekozen recensies (door de afdeling Communicatie) op de website moeten plaatsen.

Evaluatie: Vervolgonderzoek 2019.

Kosten: Aan deze implementatie zijn geen kosten verbonden. Het versturen van een e-mail naar alle eindafnemers en het aanmaken van een extra pagina op de website kost geen extra geld en ook bij deze implementatie hoeven geen externe personen ingeschakeld te worden. De IT-afdeling en afdeling Communicatie voeren dit plan tijdens werktijden uit.

4. Vervolgonderzoek

De onderzoeker raadt de organisatie sterk aan om een vervolgonderzoek te doen. Dit vervolgonderzoek is opnieuw een onderzoek naar de mate van tevredenheid en de mate van loyaliteit onder de eindafnemers van Bedrijf X, dezelfde doelgroep die in dit onderzoeksrapport staat beschreven. Op deze manier kan Bedrijf X onderzoeken of de genomen stappen aan de hand van dit onderzoek er daadwerkelijk voor hebben gezorgd dat de verbinding tussen Bedrijf X en haar eindafnemers is versterkt. Het belangrijkste is dat het vervolgonderzoek ervoor zorgt dat de doelgroep vindt dat de organisatie naar hen luistert en zich probeert te verbeteren om te voldoen aan de wensen en behoeften van de doelgroep.

Aan het inhuren van externe onderzoekers hangt een prijskaartje, dus raadt de onderzoeker aan om een afstudeerstudent aan te nemen voor het vervolgonderzoek. Een student van Hogeschool Leiden is hier geschikt voor en het vervolgonderzoek verloopt dan op dezelfde manier. Tevens is kwalitatief onderzoek aan te raden. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat de respondenten andere argumenten geven voor de tevredenheid van bepaalde factoren. Om zoveel mogelijk tevredenheid en loyaliteit te creëren zodat alle eindafnemers apostelen worden is het belangrijk om naar ieder zijn beweegredenen te luisteren.

Het vervolgonderzoek moet in juni 2019 plaatsvinden. Bedrijf X heeft dan ruim 10 maanden de tijd om alle verbeteringen door te voeren. Niet alleen moeten de plannen zijn uitgevoerd, maar ook moet de organisatie bewijzen dat er echt een verandering plaatsvindt, met name op het gebied van klantenservice.

Risico's: geen.

Eindverantwoordelijke: Afdeling Communicatie, onder begeleiding van –*vertrouwelijk*–, omdat hij ook voor dit onderzoek eindverantwoordelijke is.

Evaluatie: Nadat het vervolgonderzoek is uitgevoerd moet de afdeling Communicatie bijeenkomen om het afgelopen jaar in zijn geheel te evalueren. Hieruit kan bepaald worden of er nog behoefte is aan een nieuw onderzoek.

Kosten: Zoals eerdergenoemd is het raadzaam om een afstudeerstudent in te schakelen om het onderzoek uit te voeren. Aan de begeleiding van de student zijn geen kosten verbonden omdat de begeleider werkzaam is bij Bedrijf X. Deze begeleidt de student tijdens werktijden. Hieronder een inventarisatie van de kosten die nodig zijn voor het inschakelen van een student. Het budget is hetzelfde budget als voor dit onderzoek, omdat het onderzoek ook hetzelfde is.

	Stagevergoeding:	Budget:	Totaal:
Kosten:	€300,- per maand	€500,- (Hieronder valt: reiskostenvergoeding voor de interviews en eventuele kosten voor een kleinigheidje voor de respondent in ruil voor een interview als zij hierom vragen)	€300,- x 4 maanden €500,- ----- + €1700,-

4. Presentatie

De onderzoeker presenteert haar resultaten, conclusies, aanbevelingen en implementatieplan aan de afdeling Communicatie van Bedrijf X. In deze presentatie laat ze zien wat er uit het onderzoek is gekomen, welke belangrijkste aanbevelingen zij heeft opgesteld en waarom en via welke methode de organisatie dit in de praktijk kan toepassen. De onderzoeker geeft de presentatie begin september 2019.

Kosten: De onderzoeker heeft maandelijks een stagevergoeding (van €300,-) gekregen, deze presentatie valt onder de stagevergoeding, dus worden er geen extra kosten in rekening gebracht.

Literatuur

-- Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit --

Bijlagen

Overzicht:

- Bijlage A - Verslagen persoonlijke communicatie	pagina 49
- Bijlage B – Zoekplan	pagina 53
- Bijlage C – Topic Guide (inclusief toonmateriaal card sorting)	pagina 54
- Bijlage D – Dummy implementatieplan	pagina 58
- Bijlage E – Analyseschema's	pagina 59
- Bijlage F – Verbatims	pagina 95

Bijlage A – Verslagen persoonlijke communicatie

-- Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met anonimiteit --

Bijlage B - Zoekplan

-- Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met anonimiteit --

Deze bijlage geeft inzicht in het zoekplan dat ten grondslag ligt aan het literatuuronderzoek dat centraal stond in de situatieschets en in het theoretisch kader. Voor alle bronnen geldt dat er geen budget beschikbaar is en de bronnen gratis toegankelijk moeten zijn. Dit onderzoek maakt enkel een uitzondering als de bron erg relevant is, denk hierbij aan de originele theorie van het conceptuele model bijvoorbeeld.

Bijlage C – Topic guide

-- Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met anonimiteit --

Deze bijlage geeft inzicht in de topic guide die voortkomt uit de operationalisatie en vormt de leidraad in de interviews. De hoofdonderwerpen (deelvragen) en subtopics staan in elk interview centraal. De onderzoeksvragen zijn een hulpmiddel voor de interviewer, maar komen niet per se in deze volgorde allemaal aan bod.

Bijlage C.2. Toonmateriaal interviewtechniek 'card sorting'

-- Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met anonimiteit --

Bijlage D – Dummy implementatieplan

-- Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met anonimiteit --

Bijlage E – Analyseschema's

-- Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met anonimiteit --

Deze bijlage geeft inzicht in de analyseschema's die centraal staan in het hoofdstuk resultaten. Deze analyseschema's zijn een schematische weergave van de uitkomsten uit de verbatims. De schema's zijn ingedeeld op basis van de subonderwerpen.

Bijlage F – Verbatims

-- Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met anonimiteit --

Deze bijlage toont de twaalf verbatims. Deze verbatims zijn de schriftelijke vertaling van het interview en is geciteerd aan de hand van opnamemateriaal.