



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculty of Business Economics

Master of Management

Masterthesis

Customer centricity from a customer's perspective

Rachel Schreurs

Thesis presented in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Management, specialization International Marketing Strategy

SUPERVISOR :

prof. dr. Sara LEROI-WERELDS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2017
2018



Faculty of Business Economics

Master of Management

Masterthesis

Customer centricity from a customer's perspective

Rachel Schreurs

Thesis presented in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Management, specialization International Marketing Strategy

SUPERVISOR :

prof. dr. Sara LEROI-WERELDS

Preface

I am a student in the master of management program at Hasselt University and I'm specializing in International Marketing Strategy. This master's thesis is the final step in obtaining my master's degree.

In my years as a student at UHasselt, I became familiar with the concept of customer centricity in my Strategic Marketing course. It is a very interesting subject on which I wanted to write my master's thesis. The concept is already well-known in the marketing literature and it is becoming more and more important for business practice. I truly believe this concept will become and remain one of the most important marketing concepts, which is why I focus my research on the customer centricity concept.

The writing of this thesis required several months of hard work. The research entailed an extensive literature review, interviews and analyses. This extensive investigation has permitted me to answer my research question, which I formulated together with my supervisor, Prof. Dr. Sara Leroi-Werelds.

I sincerely want to express my gratitude to Prof. Dr. Sara Leroi-Werelds for her excellent guidance and support throughout the writing of this thesis. She was always available, willing to answer my questions and offer feedback. I am also grateful to all interview participants. I would not have been able to write this thesis without their cooperation. Lastly, I thank my friends, fellow students and parents for their moral support.

I hope you will enjoy reading this thesis.

Rachel Schreurs

Hasselt, June 1st 2018

Summary

This summary briefly describes this thesis's key points. In particular, it describes the key concept, defines the goal of the study and provides an overview of the different chapters.

The goal of every successful organization should be placing the customer central and integrating and aligning all functional activities to deliver superior value. This organizational focus can be achieved by applying a customer centric approach, which is why this master's thesis focusses on customer centricity. Shah et al. defined customer centricity as a process of dual value creation with an emphasis on creating value for the customer, and, thereby creating value for the organization. The basic customer centric philosophy is about serving customers instead of just selling products to them, so the organization is externally focussed on the development of customer relationships. These organizations strive for profitability by highlighting products' benefits in terms of meeting individual needs and thus achieving customer loyalty, customer satisfaction, customer lifetime value and customer equity (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Day, 2006).

Because of customer centricity's importance in an organization, the existing literature on business practices focusses on the advantages of customer centricity, becoming a customer centric organization and other subjects regarding customer centricity from a business perspective. Because no previous studies investigated the concept of customer centricity from a customer perspective, **the purpose of this thesis is to investigate the determinants of customer centricity from a customer's perspective**. The aim is to develop a grounded theory model.

This master's thesis is composed of six chapters, and each chapter covers various aspects of customer centricity. Chapter 1 introduces the research proposal, its central issues and the research question is addressed. It highlights the current state of knowledge, the importance and the sustainable advantage of customer centricity in a competitive environment.

In chapter 2, the literature review is discussed. Specifically, this literature review focusses on 3 topics: customer centricity, customer value and customer experience. These three topics are related to and give insights into the concept of interest. In the customer centricity section, existing literature on product centricity and customer centricity are compared. Additionally, three definitions of customer centricity by various authors and the organizational challenges in becoming a customer centric organization are examined. In the next section customer value is conceptualized, and Holbrook's measurement model of customer value is explained. The last section explains the customer's journey and various service encounters.

The aim of this thesis is to develop a conceptual model with relevant determinants of customer centricity in the eyes of the customer. For this purpose, 30 participants served as customers to investigate the determinants important to them. All interviews were conducted in March 2018 by the student. The interviews were conducted according the Critical Incident Technique. Data were gathered according to the Gioia Methodology. Chapter 3 discusses the sampling method and applied research methods to develop the desired conceptual model and answer the research question. This chapter consists of four parts. Part one describes the customers who participated in this research. Next, the research setting is briefly discussed, followed by the explanation of the Critical Incident technique and Gioia Methodology.

Chapter 4 describes on the results. Therefore, this section offers an overview of the main research findings. The grounded theory model on customer centricity from a customer's perspective was constructed via the Gioia Methodology. The first section explains the model and graphical representation. The next section conceptualizes and links each determinant of customer centricity.

Conclusions and managerial implications are discussed in chapter 5. In this chapter the conclusions of the results in chapter 4 and existing literature in chapter 2 are presented. Subsequently, the managerial implications are based on these conclusions. The study revealed nine determinants of customer centricity from a customer's perspective.

This thesis is intended to provide managers with additional insight into the customer centricity concept. The nine determinants of customer centricity can serve as a starting point for supplementary in-depth understanding of what it means to be customer centric. Nevertheless, additional extensive research in this domain is required to empower managers to successfully run their organizations with customer centricity. Chapter 6 focusses on the limitations of this thesis and presents suggestions for future research.

Table of Contents

Preface.....	I
Summary	III
1. Problem Statement	1
2. Literature review	3
2.1. Customer centricity.....	3
2.1.1. Product centricity	3
2.1.2. Customer centricity.....	4
2.2. Customer value	8
2.2.1. Customer value	8
2.2.2. Holbrook’s value typology	10
2.3. Customer experience	12
2.3.1. Customer journey	12
2.3.2. Pre-core service, core service and post-core service encounter.....	15
3. Research Design	19
3.1. Participants.....	19
3.2. Setting.....	19
3.3. The Critical Incident Technique (CIT).....	20
3.3.1. Basic assumptions	20
3.3.2. Methodology	20
3.3.3. Advantages	21
3.4. The Gioia Methodology.....	21
3.4.1. Basic assumptions	21
3.4.2. Methodology	22
3.4.3. Advantages	23
4. Results	25
4.1. Findings and graphical representation	25
4.2. The aggregate dimensions	37
4.2.1. Service quality.....	37
4.2.2. Product and service customization.....	39
4.2.3. Price	40
4.2.4. Brand engagement.....	41
4.2.5. Trustworthiness.....	42
4.2.6. Store design atmospherics	43
4.2.7. Post-core service.....	44
4.2.8. Service recovery	45
4.2.9. Online service.....	46
5. Conclusion And Managerial Implications	49
6. Limitations And Future Research	55
References	57
Appendix.....	61
Appendix 1: Interviewvragen (Methodiek: De Critical Incident Technique).....	61
Appendix 2: Complete Table 2 nd -Order Concepts And 1 st -Order Concepts.....	63

1. Problem Statement

Customer centricity is becoming increasingly important in today's business practices. Due to economic conditions, competition has increased in most sectors. Consequently, organisations are forced to move from product centricity to customer centricity, which implies that customers are placed central in the organisation (Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000).

The focus of customer centricity lies on creating value for the customer and serving the customer instead of making products and selling them to the customer. This value creation for the customer goes hand in hand with value creation for the organisation, which leads to new customers and increased loyalty from existing customers. Ultimately, these consequences result in superior performance and long-term profitability, which are extremely important considering the intensified competition. Customer centricity thus involves dual value creation: value for the customer and value for the organization (Shah et al., 2006).

Of course it is easy for organisations to proclaim they are customer centric, but how do we know that such organisations are indeed customer centric? According to a marketing survey, 53% of Belgium organisations declare themselves customer centric. Despite the willingness to be customer centric, reality more often reflects a different picture (Marketing, 2017). Although these organisations claim to be customer centric, they are in fact product centric organisations. The well-known car brand Volkswagen is an organisation that claims to be customer centric, but does not absolutely follow customer centric practices. The launch of the Phaeton, for example, was a failure because it was not in line with customers' expectations. Notwithstanding Volkswagen's intention to produce reliable and highly technological cars, the Phaeton didn't match the higher-class image customers expect. Therefore, they preferred buying a Mercedes or BMW as a luxury car (Burger, 2012). A second example of not being customer centric is the Volkswagen emission scandal. It appeared that this car brand was misleading its customers by cheating on carbon dioxide emissions tests. Such an event could be seen as placing the customer outside the organisation, as Volkswagen did not take into account the customers' true needs.

Hence, we can conclude that companies that claim to be customer centric are not always customer centric. Furthermore, existing academic studies on customer centricity mainly focus on an organisation's perspective. Few attempts have been made to investigate customer centricity from the customer's perspective. To address this research gap, this thesis will investigate customer centricity from the customer's point of view. The purpose is to create a conceptual model by discovering relevant determinants of customer centricity based on exploratory interviews. The model will be developed using the Gioia Methodology (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

Once we fully understand the customer's perspective on customer centricity, we can answer the underlying research question: **What is customer centricity from a customer's perspective?**

2. Literature review

This thesis aims to investigate customer centricity from the customer's perspective. Therefore, it starts with a literature review of relevant topics. Specifically, this literature review will focus on the topics of customer centricity, customer value and customer experience.

2.1. Customer centricity

In the literature, product centricity is presented as the opposite of customer centricity. To clarify this relationship, an explicit distinction must be made between product centricity and customer centricity. Therefore, this section gives a short overview of the features of product centricity.

2.1.1. Product centricity

A product centric organization recognizes itself as an entity that sells and manufactures superior products. Along these lines, such an organization focusses internally on selling products and thinks in terms of production (Kindström et al., 2014). Thus, the customer is placed outside the organisation and the organization focusses on creating the embedded value of its products rather than creating value for the customer (Mele, Colurcio, & Russo-Spena, 2014).

One may wonder why product centric firms were more promising 50 years ago. Some authors refer to the different needs from the customer's perspective in the mid-twentieth century. According to Sheth et al., after World War II, customers were commonly middle-class families with one income. They had several unsatisfied needs and accepted standardized products at rational prices. Therefore, organizations mass produced value-embedded products until the late twentieth century. The marketing department's responsibility was to facilitate the exchange of products, and adjust prices to meet the organisation's sales goals (Sheth et al., 2000).

Shah et al. state that in product centric organisations, the most effort is given in production processes. According to the authors, organisations did not begin recognising the opportunities in customer- related factors until the information technology (IT) revolution in the 1990s. The IT revolution improved the collection, storage, analyse and transfer of information. The increased acquisition of information was the key to customization, enabling customer

centricity. Along with growing consciousness, marketers started acting in favour of their customers. Customer related factors such as customer satisfaction, customer service, customer loyalty, and the quality perceived by the customer gained attention in the marketing environment (Shah et al., 2006).

2.1.2. Customer centricity

Many authors developed theories on customer centricity. To thoroughly comprehend customer centricity, three predominant contributions in the literature are relevant for this thesis. First, Sheth et al. theorized customer centricity as understanding and meeting individual customer's needs, wants and resources. These needs, wants and resources are deciphered by actively involving customers in the organization's processes. In other words, through interaction and the consequently enhanced understanding of the customer's needs, the organization can deliver superior value to its customers. Therefore, the authors predominantly emphasize co-creation, which is valuable for the customer and the company (Sheth et al., 2000).

Second, Shah et al. also defined customer centricity as a process of dual value creation. They state that customer centricity's true essence lies in creating value for the customer and thereby creating value for the organization. This competitive advantage is achieved by listening to the customer and subsequently matching customer's requirements with the right product or service. An ideal customer centric organization integrates and aligns functional activities to deliver superior customer value (Shah et al., 2006).

Therefore, the authors believed the customer is a customer centric organization's main focus. Table 2.1.2. (Shah et al., 2006, p. 115), gives a clear overview of the differentiating features of product and customer centricity according to Shah et al..

Table 2.1.2.: A Comparison Of The Product Centric And Customer Centric Approaches		
	Product centric approach	Customer centric approach
Basic philosophy	Sell products; we'll sell to whoever will buy	Serve customers; all decisions start with the customer and opportunities for advantage
Business orientation	Transaction-oriented	Relationship-oriented
Product positioning	Highlight product features and advantages	Highlight product's benefits in terms of meeting individual needs
Organizational structure	Product profit centers, product managers, product sales team	Customer segment centers, customer relationship managers, customer segment sales team
Organizational focus	Internally focused, new product development, new account development, market share growth: customer relations are issues for the marketing department	Externally focused, customer relationship development, profitability through customer loyalty; employees are customer advocates
Performance metrics	Number of new products, profitability per product, market share by product/subbrands	Share of wallet of customers, customer satisfaction, customer lifetime value, customer equity
Management criteria	Portfolio of products	Portfolio of customers
Selling approach	How many customers can we sell this product to?	How many products can we sell this customer?
Customer knowledge	Customer data are a control mechanism	Customer knowledge is valuable asset

Note. Adapted from Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124. doi:10.1177/1094670506294666

Furthermore, the authors identified four organizational challenges when transforming from a product centric to a customer centric organization. The first challenge is converting the organizational culture to a customer centric mind-set. Organizational cultures have three levels. At their heart are values, followed by norms and beliefs. An ideal customer centric organization a) makes the customer the starting point of every decision; b) enables the communal norm that employees are ready to place the customer central and share information with their colleagues; and c) believes that understanding customer's needs enters from living with them and that customer loyalty is the best way to achieve long-term profitability (Shah et al., 2006).

The second challenge involves aligning and integrating all functional activities (i.e., the organizational structure) to deliver superior value to the organization's customers. The functional differences are rooted in the organization's stimulus, backgrounds, interests, time scales and task precedence. Ideally, a horizontal organization is built with natural workflows and all colleagues readily share information with each other. Therefore, organizations integrate and align functional activities by meeting customer needs better than the competition (Shah et al., 2006).

The third challenge relates to coordinating the processes and systems to meet a cross-functional goal. Ideally, the organization aligns all processes and systems horizontally, promoting value creation for the customer. Shah et al. referred to the five processes proposed by Payne and Frow, a) the strategy-development process, including the business strategy and the customer strategy; b) the dual value creation process, as a starting point for the exchange process; c) the multichannel integration process, which comprises the touch points with the customers; d) the information-management process, which entails data gathering and analysis; and e) the performance-assessment process, which links the organization's actions to its performance (Shah et al., 2006).

Finally, an organization should invest in customer centric metrics such as Net Promoter Scores and financial metrics that measure the financial implications of their decision-making. The challenge lies in evaluating the financial impact of the made investments, in such measures as customer satisfaction and customer loyalty (Shah et al., 2006).

To overcome these challenges an organisation should develop inter-unit cooperation, attempt to anticipate change and create shared goals regarding customer value. The biggest stumbling blocks to success are a) absence of leadership; b) cultures resistant to ideas outside the organization; c) agitation of management during the change initiative; d) lack of urgency; and e) unavailability of essential information to the management team (Shah et al., 2006).

A third author who contributed to the literature of customer centricity is Lamberti, who went one step further by refining customer centricity, based on a comparison of existing literature and a managerial view obtained through a field study. The field study consisted of in-depth interviews with managers on how customer centric organisations should behave. After the author matched the theories and managerial insights, the following four manifestations of customer centricity arose: customer integration, interactive CRM, internal integration and supply-chain integration (Lamberti, 2013).

First, the author assumed customer centricity entailed proactivity and customer integration in decision-making processes. Customer centricity surpasses the customization and the market-driven innovation methods. Therefore, in a customer-centric approach, customers are involved and integrated in the marketing process (Lamberti, 2013).

The second characteristic of a customer centric organisation is creating an interactive customer relationship management department in the organization. The traditional relationship marketing emphasized diminishing acquisition costs for repurchases. Customer centricity goes beyond the traditional relationship marketing, and principally focusses on establishing a close relationship with the customer. Consequently, managing interactive relationships with customers, leads to improved understanding of customers' true needs (Lamberti, 2013).

Third, Lamberti noted that organizations should internally coordinate and center their organizational structures on customer value-adding activities. Accordingly, all stakeholders within the organisation should have a common goal and perspective on reaching customer centricity (Lamberti, 2013).

Lastly, a customer centric organisation pays attention to external integration. The supply-chain's role and collaboration efforts in implementing customer centricity are important to foresee ameliorated levels of customer centricity. Ideally, a downward alignment between the companies and the retailers makes an effective customer focus possible, to ensure an overall pleasant customer experience (Lamberti, 2013).

2.2. Customer value

As mentioned in the previous section, the creation of customer value is one of the cornerstones of customer centricity. Conversely, organizations need to understand how customers perceive value.

2.2.1. Customer value

Zeithaml theorized the term as follows: “Perceived value is the consumer’s overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given. Though what is received varies across consumers (i.e., some may want volume, others high quality, still others convenience) and what is given varies (i.e., some are concerned only with money expended, others with time and effort), value represents a trade-off of the salient give and get components” (Zeithaml, 1988, p. 14).

Similarly, Leroi-Werelds et al. noted several key insights into the nature of customer value: a) Customer value encompasses a trade-off between the offering’s benefits and cost perceived by the customer; b) Individuals perceive value and determine the value of a product or service and not the organization; c) Personal characteristics (i.e., needs, knowledge, prior experience and incomes) influence perceived customer value; d) Value depends on circumstances, time frames, and locations. For example, the same customer can value a visit to a Starbucks differently when accompanied with friends then when ordering a coffee on the go; e) Customer value involves an interaction between a subject and an object: The customer interacts with a product, service or store; f) Customer value resides in the consumption experiences resulting from the purchase or chosen brand and therefore is experiential. In other words, the subject (i.e., the customer) interacts with the object (i.e., the product or service) by somehow experiencing the object. This definition of perceived value shows close similarity to the value-in use perspective, where real value solely occurs during usage in the customer’s process. The organization enables the customer’s value creation process by providing resources that have potential value or future value-in-use (Leroi-Werelds, Streukens, Brady, & Swinnen, 2014).

Bolton et al. emphasize the importance of co-creating value with the customer. The authors believes “value co-creation occurs when a customer personalizes his or her experience through

a physical good or service, in the lifetime or its use, to a level that is best suited to reach the goals activated in a specific situation” (N. Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, J. Sirianni, & K. Tse, 2014, p. 256). In other words, co-creation arises when customers interact with organization’s channels or products, and thereby shaping their personal experiences. Besides, transferring customer value is expensive because it is tacit. Consequently, the customer’s value creation process is difficult to identify, comprehend, and learn (N. Bolton et al., 2014).

Several authors attempted to conceptualize and measure customer value. The four methods proposed by Dodds et al. (1991), Gale (1994), Holbrook (1999) and Woodruff and Gardial (1996) are frequently applied in the literature. Therefore, Leroi-Werelds et al. compared and examined these four methods’ measurement models by investigating their psychometric properties, predictive abilities, practicality and actionability. In addition, customer value was examined in its relationship with the following outcome variables: satisfaction, word of mouth, and repurchase intentions (Leroi-Werelds et al., 2014).

According to Leroi-Werelds et al., each of the four methods has advantages and disadvantages, and they should be applied based on their suitability for a particular practice. Furthermore, the authors suggest using a multidimensional approach to conceptualize and operationalize value because it is too complex for unidimensional measurement. Holbrook’s typology is the preferred method for the following reasons. a) Holbrook’s approach has a high score on actionability because it offers an integral, bright, efficient, easily comprehensible and instinctively attractive model for researchers and practitioners; b) Holbrook method also scores high on predictive ability (Leroi-Werelds et al., 2014); c) Furthermore, this typology is more comprehensive because it possesses more potential sources of value than the other methods; d) The method theorizes value from an experiential point of view (Doucé, Janssens, Leroi-Werelds, & Streukens, 2016).

Similarly, Smith opted to use Holbrook’s approach to conceptualize and operationalize value. The author also preferred Holbrook’s typology because a) customer value rests in the consumption experience and not the product; b) diverse types of customer value are possible; c) these values can arise simultaneously and to different degrees in the consumption experience;

d) a relationship exists between the diverse types of value that rise consumption; and e) Holbrook's typology encompasses various dimensions that recognize that types of value can be subject to a higher-order classification (Smith, 1996).

2.2.2. Holbrook's value typology

Therefore, this thesis investigates the concept of customer value according to Holbrook's value typology. Holbrook defined customer value as "an interactive relativistic preference experience", which implies that customer value a) involves an interaction between a subject (i.e., a consumer) and some object (i.e., product or service); b) is comparative among objects, personal across people, and situationally specific to the context; c) is subject to judgments (i.e., predisposition, attitude, opinion, directional behavior, valence, judgment or evaluation); and (d) resides not in the purchase but in the consumption experiences derived thereof (Holbrook, 1996).

Holbrook conducted a framework or typology, in which he classified customer value in three dimensions. He proposed that the diverse types of customer value are best understood by inserting them in a context that juxtaposes their similarities and dissimilarities (Holbrook, 1996).

- (1) Extrinsic versus intrinsic value: Extrinsic value relates to a means-ends relationship in which consumption is valued for its function, utility, or instrumentality in achieving the customer's goal. Conversely, intrinsic value refers to a consumption experience that is valued for its own purpose as self-justifying, ludic, or autotelic (Holbrook, 1996).
- (2) Self-oriented versus other-oriented value: Value is self-oriented when the product is priced selfishly or prudently for its own sake or effect on the customer. Conversely, other-oriented value looks beyond the self and values others, their responses and effects on customers (Holbrook, 1996).
- (3) Active versus reactive value: Active value involves physical or mental manipulation of some tangible or intangible object. For example, it may involve actions taken by an individual. On the other hand, reactive value stems from apprehending, appreciating, or otherwise responding to some object (Holbrook, 1996).

Table 2.2.2.: A Typology Of Customer Value			
		Extrinsic	Intrinsic
Self-oriented	Active	EFFICIENCY (O/I, Convenience)	PLAY (Fun)
	Reactive	EXCELLENCE (Quality)	AESTHETICS (Beauty)
Other-oriented	Active	STATUS (success, Impression, Management)	ETHICS (Justice, Virtue, Morality)
	Reactive	ESTEEM (Reputation, Materialism, Possessions)	SPIRITUALITY (Faith, Ecstasy, Sacredness)

Note. Adapted from Holbrook, M. B. (1996). Customer Value—A Framework for Analysis and Research. *Advances in Consumer Research*, 23, 138.

Additionally, Holbrook's framework contains eight key types of customer value that can be obtained in the consumption experience. These key types of value are not mutually exclusive and are displayed in table 2.2.2. (Holbrook, 1996, p. 139). The eight types can be defined as follows:

- (1) Efficiency: Efficiency happens when a customer actively uses a product or service to realize a self-oriented purpose (Holbrook, 1996).
- (2) Excellence: Excellence is a customer's positive response to an object's capacity to serve a self-oriented end in the performance of some function (Holbrook, 1996).
- (3) Status: Status happens when a customer attains a favorable reaction from someone else while actively using a product for its own consumption behavior (Holbrook, 1996).
- (4) Esteem: Esteem can result from passive ownership as a means to building reputation with others (Holbrook, 1996).
- (5) Play: Play refers to a customer's self-oriented experience when a product or service is actively pursued and enjoyed for its own sake, leading to having fun (Holbrook, 1996).
- (6) Aesthetics: Aesthetics arise when a customer appreciates, experiences and values an object as an end in itself, for example as a latent source of beauty (Holbrook, 1996).

- (7) Ethics: This type of value aims at justice, virtue, and/or morality sought for its own sake as an end in itself (Holbrook, 1996).
- (8) Spirituality: Spirituality involves an adoption, gratefulness or adoration of third parties in which a self-motivated faith may impel one toward a state of ecstasy concerning a fading of the self-other dichotomy and a profound experience of sacredness (Holbrook, 1996).

2.3. Customer experience

To achieve customer centricity, organizations should understand the customers' desired service experience. Customer experience encompasses the customer journey and the three interdependent service encounters.

2.3.1. Customer journey

A customer journey is the sequence of touchpoints with the organization from the customer's perspective, including all actions and events associated with delivering the service (Patrício, Fisk, Cunha, & Constantine, 2011). During these touchpoints, a customer forms an opinion of the organization's quality. A positive judgement by the customer eventually leads to satisfaction and willingness to establish a relationship with the organization. Several researchers stressed that a customer's journey involves multiple touch points with the organization and some external providers. Tax et al. suggested organizations should figure out its role in the customer's journey and coordinate its activities accordingly to truly become a centric organization. Therefore, the last section of the literature review focusses on several touchpoints with the organization and complementary providers from the customer's perspective (Tax, McCutcheon, & Wilkinson, 2013).

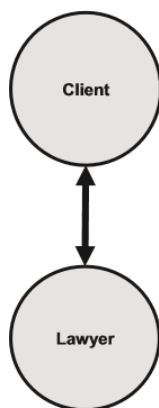
Moreover, Tax et al. defined the service delivery network (SDN) as the organization's multiple contacts, that are suitable for delivering the customers' desired service experience. Furthermore, they defined the service encounter as the co-creation of value through customers interactions with the organization's service delivery system. The concept has recently widened to cover more than one provider that engages in delivering a superior "customer journey".

Hence, the service encounters are interactions entrenched in sequences of exchanges, longitudinal or not, with diverse providers who add value to the complete experience. Consequently, the interactions with other providers possibly have noteworthy influences on service encounters with complementary providers (Tax et al., 2013). A service encounter can be face-to-face in a service setting or online, voice-to-voice, or computer-to-computer (Clay. M. Voorhees et al., 2017).

To clarify the SDN approach, we consider an example of a wealth management service. The customer needs an accountant, a lawyer, a financial organizer, a chartered life underwriter and an estate planner in its journey. Following a network approach, we observe the service encounter from the perspective of a single actor, “the customer”. The customer is the “hub” or focal node and the network includes all service providers who directly interact with the customer in the service journey. The customer’s encounters are embodied by ties between the customer and the multiple channels. The next two figures display the customer’s tie with the lawyer according to the dyadic service encounter model and the SDN model (Tax et al., 2013).

Figure 2.3.1.1. (Tax et al., 2013, p. 457) provides an example of the customer’s interaction with the organization according to the dyadic service encounter model. The figure shows a single interaction with the lawyer, but this interaction can be only a part of the customer’s overall service experience. Therefore, the relation is independent of other channels, and an identical interaction would apply for other providers (Tax et al., 2013).

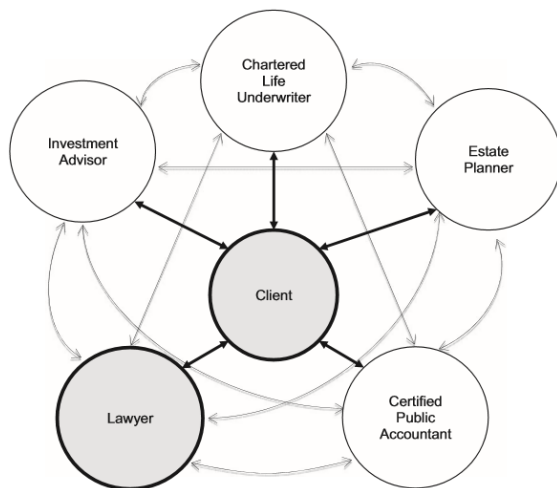
Figure 2.3.1.1. The Dyadic Service Encounter.



Note. Reprinted from Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.

The SDN approach is displayed in figure 2.3.1.2. (Tax et al., 2013, p. 458). This model also displays the ties between the providers in a specific customer encounter, as they are considered relevant. As mentioned, the SDN believes the interaction with the organization can be influenced by the customer's experience with the other providers. Along the way, the SDN approach helps organizations recognize that during any encounter with the customer, they must figure out their own role within the service and the role played by other service providers. Nevertheless, it is informative to consider the diverse situations that may occur with several customers (Tax et al., 2013).

Figure 2.3.1.2. The Service Delivery Network Encounter



Note. Reprinted from Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.

Sequentially, the authors distinguish some important dimensions of the firm's degree of SDN commonality that impacts the service. These dimensions are listed below.

- The first dimension is the existence of formal relationships between co-providers. The cohesion or diversity in the customers' SDNs can be influenced by the efforts of the organization's network of providers. If the relationships between the co-providers are multilateral in nature, they enhance service coordination (Tax et al., 2013).

- Second, the customer's goal can be purely transactional or, conversely, relational. Therefore, a customer can desire to create long-term relationships with some providers and only transactional relationships with others within the existing SDN (Tax et al., 2013).
- An organization can restrict its customers' provider selection. In cases where customers' SDNs are comparable, the organization can directly select specific co-providers. Restricting customer's choice of providers can improve efficiency and information sharing between providers. Conversely, if the customers have diverse SDNs, they can affect the firm's ability to manage service encounters (Tax et al., 2013).
- Fourth, customers can freely select service co-providers. The possible advantage of more freedom in selecting providers is the increasing attractiveness for customers, but it presents some difficulty for the service providers. These organizations have fewer opportunities to create strong ties with their co-providers and customers. Additionally, unrestricted customers more often have dissimilar expectations and requirements in their encounters (Tax et al., 2013).
- The last dimension involves the complexity of the complete service journey. The service encounters, for example can encompass an uncomplicated purchase of a burger at McDonalds to a more complex situation, such as long-term medical treatment in a hospital (Tax et al., 2013).

2.3.2. Pre-core service, core service and post-core service encounter

In line with Tax et al., Voorhees et al. also believe that to truly become customer centric, an organization must recognize the service encounter's importance. In addition, the authors distinguishes three interdependent encounter periods (1) the pre-core service encounter, (2) core service encounter and (3) post-core service encounter. Table 2.3.2. (Clay. M. Voorhees et al., 2017, p. 271) shows an overview of the relationships among the three service encounters and the service experience.

Pre-core Service Encounter	Core Service Encounter	Post-Core Service Encounter
<p>Communication</p> <p>Information Search Access to Competitor Web Sites Access to Third Party Web Sites Offline and Online Recommendations</p> <p>Initial Contact Face-to-Face Telephone Internet</p> <p>Onboarding Activities</p>	<p>Core Interactions Employees Other Customers Technology</p>	<p>Service Recovery Efforts</p> <p>Customer Feedback Post Transaction Surveys</p> <p>Reviews</p> <p>Crowdsourcing for New Service Development</p> <p>Recommendation</p>

Note. Adapted from Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280.

The first period is the pre-core service encounter. This period can involve various service encounters as it starts when customers reviews information about the organization’s offering or makes initial contact with the organization. Hence, the pre-core encounters is about searching information, asking questions to frontline employees and onboarding processes. For example, gaining knowledge of the quality of restaurants and a hotels on TripAdvisor. The pre-core encounter stops when the customer enters the organization and the core service offering is delivered (Clay. M. Voorhees et al., 2017).

The authors theorized the core service encounter period as the time span covering the delivery of the primary service offering. This time span is regularly considered the instant in which the customer visits the organization and fulfills his or her fundamental needs. In other words, the period refers to the core interaction between the customer and employees, other customers,

technologies and the service environment, for example, staying in a hotel, eating a meal at a restaurant, receiving lectures etc. (Clay. M. Voorhees et al., 2017).

After the core service encounter, the organization tries to retain customers and enhance future service experiences. This time period is defined as the post-core service encounter and is characterized by the customer's assessment of and response to his or her experience in the preceding encounter periods. Post-core encounters include proactive organization activities, circumstances involving a complaint or the organization's effort to retain a long-term relationship with the customer. For example, a restaurant or hotel may ask for a social media post or receipt of a survey. Consecutively, the customer's feedback, reviews and service recommendations can provide relevant information in the post-core encounter (Clay. M. Voorhees et al., 2017).

Although the previous studies indicated the importance of the service encounter, Bolton et al. supplemented the service literature by recommending that organizations invest in small details that create a memorable customer experience. A small detail can be a sensory input, an emotion, a process component, allowance of co-creation or an employee reaction, that is not aligned with competing goods or services. A non-aligned detail refers to a detail that cannot be directly compared with competitive offerings and therefore potentially distinguishes the organization's offering. Caution has to be taken in generalizing delivery of a small detail, however, as a satisfactory experience for one customer will not automatically be satisfactory for another customer because customers have unique values, actions, beliefs, and motives that shape their responses to the service experience (N. Bolton et al., 2014).

According to Bolton et al. a customer experience is holistic in nature and involves the customer's cognitive, affective, emotional, social and sensory behavior towards the organization. The period encompasses the pre-core service encounter, core service encounter and post-core service encounter. Thus, the customer experience takes in all of the touch points in a customer's journey with a longitudinal relationship viewpoint (N. Bolton et al., 2014).

3. Research Design

This chapter describes the research methods that are applied to answer the research question. The aim is to develop a conceptual model with relevant determinants of customer centricity in the eyes of the customer. In other words, the objective is to determine qualities that define or explain customer centricity from a customer's perspective.

This chapter starts by describing the characteristics of the interviewed customers. Accordingly, the interviews' settings are shortly discussed. Third, the Critical Incident Technique is explained, as it is an appropriate interview method for data collection. This exploratory interview method is chosen because it is essential to discover the relevant determinants of customer centricity without a specific list of potential incidents or behaviors a priori. Subsequently, these exploratory interviews will serve as a guide for the creation and validation of a conceptual model of customer centricity. The creation of a conceptual model and the underlying research question is best answered by inductive qualitative research, because it offers new and improved understanding and insights. The study uses the Gioia Methodology, which is explained in the last section, as an inductive research method (Gioia et al., 2012).

3.1. Participants

Thirty people participated in this study. They were of diverse ages, with an average age of thirty-three years. The youngest respondent was eighteen years old and the oldest was eighty-one years old. Among the thirty respondents, thirteen were men and seventeen were women. All of these participants were judgmentally selected. In this sampling method each customer was selected based on the researcher's knowledge and judgment. The researcher picked this sampling procedure to ensure a wide diversity of viewpoints. Therefore, the researcher defined the population first based on age, gender, profession etc. and then selected participants to complete the sample. In the end, thirty participants were sufficient to understand customers' perceptions of customer centricity.

3.2. Setting

All participants were personally contacted to give them the possibility to ask for more explanation on the questions. The interviews were conducted in Dutch. The researcher designed

a self-administered questionnaire according to the Critical Incident Technique. This inductive research technique for collecting data on an incident is explained below. For the qualitative data gathering process the participants were interviewed in their homes. Immediately before the interview, participants signed an instruction and consent form. To facilitate the data analyses, all interviews were recorded and transcribed. The participants were identified with numbers, so they remained anonymous.

3.3. The Critical Incident Technique (CIT)

3.3.1. Basic assumptions

The CIT is a regularly applied inductive research method for collecting data on an incident of interest that can be employed within multiple methods (i.e., interviews, questionnaires, observations and focus groups). An incident is the observable human act from which one can draw a conclusion and a forecast. The researcher observes the incident from the participant's/customer's perspective, taking into account cognitive, emotional and behavioral processes. Thus, in this study, the technique emphasizes the subjective impressions of the customer's life. Therefore, the researcher does not require a specific list of potential incidents or behaviors a priori. Because the researcher does not force the customers into any given framework, the researcher and the customer discover an understanding on the customer's perception on customer centricity (Bott & Tourish, 2016).

3.3.2. Methodology

This study employed semi-structured interviews in which participants were implicitly asked what customer centricity means to them. In particular, they were asked to tell a story about an organizational experience that was important to them. Once numerous stories had been collected, the data was grouped into themes of resemblance based on the participants' experiences (Bott & Tourish, 2016). In the thesis analysis, the Gioia methodology was applied after the data was collected according to the CIT.

3.3.3. Advantages

The CIT will be applied to collect the required data because of the following reasons:

1. The CIT method has inherent inductive properties, where the customers aren't forced into a particular framework and the researcher is neutral. As a result, the collection of multiple 'surprises' in the empirical material is possible (Bott & Tourish, 2016).
2. The technique applies a flexible set of rules, likewise no hypotheses are necessary to meet the requirements of the topic being studied (Gremler, 2004).
3. The approach provides rich details of first-hand experiences of the customers. In particular, it offers thick description of incidents, situations and events from the participant's perspective that are often inadequately explained by existing theory. This rich set of data makes deeper understanding of customers perspectives on customer centricity easier (Bott & Tourish, 2016).
4. Finally, the CIT is suitable when the topic being investigated has been sparingly documented and thorough understanding is needed to describe or explain the phenomenon of interest (Gremler, 2004).

3.4. The Gioia Methodology

3.4.1. Basic assumptions

After all data are gathered, they are processed according to the Gioia Methodology. This method is a systematic approach to new concept development appropriate for qualitative research. To clarify the methodology, three ground assumptions are explained. The first assumption links the organizational world to a socially constructed process. A construct refers to well-specified theoretical foundation that is usually formulated so it can be measured. Concepts are seen as predecessors to constructs. A concept refers to a more general, less well-specified notion including qualities that define or clarify a phenome of interest. The Gioia methodology links concepts to the human organizational experience, that are meaningful for the people who are living the experience. This means that the attention lies on understanding the customers' experiences on the phenome of interest 'customer centricity' and less on the number or frequency of measurable occurrences. Furthermore, the Gioia methodology views the participants as 'knowledgeable agents', meaning that they are aware of, and able to describe their thoughts, intentions, and actions. In comparison, interviewers are 'glorified reporters' with

the role of adequately explaining the experience of the participants. Henceforth, the researcher gives voice to the customer's understanding and experience, without offering presumptions and impositions of prior constructs in the early stages of data gathering (Gioia et al., 2012).

3.4.2. Methodology

The data gathering and analyzing of the Gioia Methodology happens in a systematic order. Specifically, the approach is composed of three stages:

- **1st-order analysis:** In the first stage, the researcher tries to faithfully describe the participant's terms on the phenomenon of interest. In particular, the researcher adequately describes the customer's experience in meaningful language for the customer and makes little effort to distil categories. These categories will burst on the front end of analyses. The 1st-order accounts mostly consist out of semi-structured interviews. This thesis will use the CIT to construct the semi-structured interviews. There can emerge 50 to 100 1st-order categories from the first ten interviews (Gioia et al., 2012).
- **2nd-order analysis:** In the second stage, the first-order terms are organized into second-order theory-centric themes. The researcher acts as knowledgeable agent and glorified reporter who needs to think at multiple levels simultaneously. For example, the researcher structures the data in similarities and dissimilarities among numerous categories. The objective is to distinguish patterns, concepts and relationships in the gathered data to eventually formulate them in theoretically-relevant terms (Gioia et al., 2012).
- **Aggregate dimensions:** The last stage takes the 1st-order and 2nd-order analysis together. In particular, the researcher explores whether it is possible to formulate the second-order themes into suitable concepts for describing and explaining customer centricity. These concepts are the aggregate dimensions, which serve to summarize the key components of a grounded theory model. Finally, a grounded theory model is shaped on the full set of first-order terms, second-order themes and aggregate dimensions. This theory model also offers a graphic representation that makes all the dynamic relationships between the emergent concepts clear, as well as all relevant data-to-theory connections (Gioia et al., 2012).

3.4.3. Advantages

The Gioia method is a suitable method for the fundamental exploratory qualitative research because of the following reasons:

- The core research aims to define customer centricity from a customer's perspective. The Gioia Methodology will impose a real understandings on the customer's terms and codes because the sense making on customer centricity is explored from the customer's experience, not from the researcher's idea (Gioia et al., 2012).
- A retrospective and real-time account of the customer's perspective on customer centricity is obtained by semi-structured interviews which provide rich sources of data (Gioia et al., 2012).
- The methodology takes both the terms and codes of the participants and researcher in mind as well as linking the data to form a grounded theory (Gioia et al., 2012).
- The Gioia methodology uses a holistic approach to inductively develop the new mindset of customer centricity. This balances an often conflicting need to develop new mindsets inductively while meeting the high standards for qualitative research demanded by top journals and credible interpretations of data that convince readers that the conclusions are plausible and defensible (Gioia et al., 2012).

4. Results

This section presents an overview of the main research findings. As addressed in sections 3.3. and 3.4., the CIT method was first used for collecting the data. Afterwards, the Gioia Methodology was employed as a new concept development method on customer centricity from a customer's perspective.

4.1. Findings and graphical representation

The participants answered implicit questions on customer centricity, related to positive and negative organizational experiences that are important to them. The semi-structured interviews allowed the researcher to divert and deviate from the listed interview questions. In Appendix 1, you can find the questionnaire used with two key questions and a question guide. After thirty interviews were carefully taken, the transcripts of the interviews were examined using the Gioia Methodology.

Specifically, in the 1st-order analyses, the researcher searched for relevant experiences that are meaningful to the customers regarding customer centricity. Thereby the researcher tried to faithfully use the customers' words and language, making little effort to distil categories and abstract concepts.

In the 2nd-order analyses, the customers' responses were labelled into English terms. It should be noted that participants sometimes had dissimilar understandings of the same word. For example reliability and credibility were often used interchangeably. For these connotations one term was indicated. These terms are clustered based on similarities and dissimilarities (Gioia et al., 2012). Furthermore, the negative and positive responses related to the same term are clustered together. In table 4.1.1., a shortened graphic representation of the 1st- and 2nd-order analyses is presented, with a maximum of three examples of the 2nd-order analyses for each 1st-order analyses. The full graphic representation of the 1st- and 2nd-order analyses is presented in Appendix 2.

Table 4.1.1.: 2nd-Order Concepts And 1st-Order Concepts

2nd ORDER CONCEPTS	1st ORDER CONCEPTS
Avoiding the use of high pressure selling	<ul style="list-style-type: none"> • Toen zei ik van: “Ja bedankt. Ik ga het hier wel niet doen, maar thuis doen”. Toen zeiden ze dat het geen enkel probleem was. • Ja, echt een heel aangename persoon. Niet opdringerig. • Allé, ze was me eigenlijk aan het pushen, ompraten om daar een doekje bij te kopen.
Employee takes initiative to help	<ul style="list-style-type: none"> • Als ik de winkel binnen ga word ik direct aangesproken of ze me kunnen helpen en dat ik niet moet aarzelen niet om iets te vragen. • Gewoon dat ik iedereen moest nalopen. Als ik zelf geen actie ondernam, bleef ik in het donker. • Ik had graag vanaf het moment dat zij wisten dat de vlucht was afgelast ten minste een email of telefoontje. Maakt zelfs niet uit wat van de twee.
Being helpful	<ul style="list-style-type: none"> • Die mensen van de service waren goed. Die hielpen ons en waren behulpzaam. Die hebben ons nu ook weer geholpen. • Zo bij vrouwen bij bh-maten is dat wel zeer belangrijk. Je wordt er kei hard in geholpen. • Ze hebben alles terug nagekeken: die deuren en scharnieren. Wat eigenlijk niet hoefde.
Friendliness	<ul style="list-style-type: none"> • Trouwens de dierenarts was super vriendelijk. Ze hebben ons nog een kaartje opgestuurd. • Ik vind klantvriendelijkheid heel belangrijk. • Vind ik dat ze niet zo vriendelijk zijn. Ze helpen u niet echt verder ze zitten maar gewoon achter de kassa.
Describing products (and services) adequately	<ul style="list-style-type: none"> • Ze hebben mij uitgelegd hoe ik dat moest opsturen. Echt alles er aan deden om hun klant, mij, zo goed mogelijk te helpen. • Het zijn mensen die een bekwaamheid hebben en een beetje uitleg kunnen geven. • Toen heeft hij ons een uitgebreide info gegeven. Hij heeft stap per stap alles uitgelegd en wat de meerprijs daarvan zou zijn.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Op die moment als de bijvoorbeeld als de verkoopster niet in de buurt is en vanachter bezig is, gerust naar mij toe komen en me helpen als ik iets vraag of zeggen dat de verkoopster dadelijk zal helpen. • Ze hebben ook heel goed contact met ons gehouden tijdens de twee dagen dat onze hond daar was. • De mensen een beetje inlichten van wat er gaat komen. Ik denk als je dan iets nodig hebt, komen de mensen terug.
Expressing interest/Small talk	<ul style="list-style-type: none"> • Ze toonden precies niet veel interesse, dan heb ik het over het personeel. • De leuke babbel als je aan de toog gaat zitten met het eventuele drank dat je bestelt. • Ze nodigen u altijd uit om een koffietje te drinken en een babbelke te maken.
Speaking the same language	<ul style="list-style-type: none"> • Ze kon geen Engels praten. Kon ze amper Engels en vroeg ze super onbeleefd waarmee ze ons kon helpen. • Uiteindelijk was dat in West-Vlaanderen. Die spreken daar West-Vlaams, misschien hadden die ons daar niet goed begrepen.

- Toen ik uiteindelijk iemand aan de lijn kreeg, kon helaas die persoon enkel Frans praten en ik ben niet zo goed in Frans.
- Avoid Impotence**
- Hij had niets van oplossing aangeboden. De enige oplossing was dat ik met bankkaart betaalde.
 - Op een bepaald moment laat je dat dan gewoon ook vallen omdat je er meer tijd in moet steken.
 - Want wat ga je anders doen? Uw keuken annuleren, dan moet je een boete betalen. Zo verder gaan, gaat het ook niet.
- Competence**
- Dat bleek ook een probleem te zijn om daar lid van te worden, wat vreemd is. Daar kunnen ze u ook niet bij helpen.
 - Om uiteindelijk te weten dat hij daar niet voor bevoegd was en dat ik nog eens moet terugbellen.
- Short waiting times**
- We hebben heel lang moeten wachten eer dat er iemand kwam opnemen, terwijl er niemand in het restaurant zat.
 - Ze hebben ons gewoon laten zitten en een kwartier laten wachten bij wijze van spreken.
 - We hebben drie uur zitten wachten voor het appartement voordat hij kwam opdagen.
- Being flexible in time**
- Dan kan ik nog voor sluitingsuur nog bellen. Dus dan zullen de winkel altijd, altijd langer openhouden en eventueel de herstelling nog uitvoeren. Dus ja, ik vind dat mooi.
- Possibility to test**
- Toen hadden de dag van de proefrit gevraagd, omdat we twee uur toch wat kort vonden. Toen mochten vier uur proefrit maken.
 - Dan had ik een ander paardje getest en ja die stond me wel aan.
 - Uhm en alles testen, naar beneden, bergaf rijden naar bergop rijden. Dat konden we dan allemaal testen.
- Attention to individual's needs**
- Toen zei ik: “Ja, ik heb nog die behoeftes nodig.”. Dat was allemaal geen probleem.
 - Ook al was het gewoon maar om de spanning er wat uit te halen: “Onze excuses dat dit gebeurd is. Als jullie liever naar huis gaan, wij hebben er alle begrip voor. Dan rekenen we hier al af”.
 - Het enigste wat ze zeiden was: “Wij kunnen er ook niets aan doen. U had maar beter moeten opletten op uw rugzak en uw dierbare stukken er moeten uithalen.”. Dus die waren heel onbegripvol.
- Admitting without reluctance**
- Uiteindelijk had ze die met veel tegenzin omgeruild.
 - We hebben uitdrukkelijk een zachte matras besteld. Hij ging zich er toch onderuit praten.
 - Die was koppig die wou zijn fouten niet toegeven. Hij deed of hij van niets wist, wat betreft de gemaakte afspraken. Dan stopt het daar he.
- Empathy**
- Ja, dat vind ik wel fijn. Zeker als er zo een dingen gebeuren, dat ze het navragen en toch een beetje mee inzitten met de klant.
 - Verder wordt er heel respectloos van de eigenaar van het puppycenter met ons omgegaan. Die hadden totaal geen empathie.
 - Ten tweede is het meer begrip tonen van: “Oh, ik vind het erg voor u.”. Ze zeiden gewoon van: “Ja, dat is balen voor u”.

- Personal assistance**
 - Misschien personal shopping, sommige winkels doen dat.
 - Daar werken genoeg mensen die u kunnen helpen. Ze zeiden echt zo van: “Hier is een computer en we kunnen u helpen het te maken en bestellen.”
 - Nadat je iets gedronken en gegeten had, kwam er iemand van de winkel ons styling geven. Voor elke persoon individueel.

- Employee's personal advice**
 - Hij zei zelf zijn persoonlijke mening of dat het wel nuttig was om een nieuwe te kopen of eerder een stokwagen, omdat het toch vanaf het moment de auto uit de garage komt. Dat er zo veel, allé de prijs zo veel daalt.
 - Hebben advies gegeven hoe we dat in de toekomst moeten oplossen als daar een vlek op komt.
 - Vooral dat hij zich in onze plaats stelde en dat hij zei: “Ik zou het zo en zo doen, of beter naar het ander bedrijf te gaan voor de trekhaak.”

- Custom-made recommendations**
 - Ze zullen mij nooit of nooit met dingen afkomen, allé, ze weten wat ik echt wil.
 - Die onthoudt ook een beetje naar welke richting dat je kijkt en doet dan ook voorstellen. Je kunt zelfs uw eigen stijl kiezen dat die voorstellen doet binnen een bepaalde stijl, wat ook wel super handig is.
 - Hij weet welke stijl ik heb, welke maat van broek ik heb, hij kent mijn hemden en maten. Allemaal zonder dat ik het allemaal moet uitleggen elke keer.

- Personal contact**
 - Sinds dat die gemoderniseerd is, is er geen echt contact meer met de betrokken mensen. Gaat alles via een soort secretaresse die al uw claims noteert.
 - Wat dan weer onpersoonlijker is. Het zou fijner zijn geweest als hij had gezegd: “Ik kom nog eens langs bij u om het goed te maken.”
 - Heb ik ook contact gehad met de baas en hij vroeg dan onmiddellijk hoe het was met onze auto. Ja. Dat was wel fijn dat persoonlijk contact.

- Personal greeting**
 - Dat is wel fijn eigenlijk, een fijne customer experience in de winkel, tot ze u daar kennen eigenlijk.
 - Dan zijn we erna nog eens terug gegaan met ons broers. Hij herkende ons dadelijk.
 - Ik krijg een kus op de wang van de baas van de zaak.

- Wide product variety**
 - En ja, het aanbod is zo groot dus ik denk wel dat iedereen snel overtuigd is om eens iets te bestellen of het eens uit te proberen.
 - Het was een kledingwinkel, je kon ook schoenen en handtassen daar kopen.
 - Je kon daar eender wat bestellen. Het allerleukste was gewoon dat je zo een variëteit aan keuze aan lekker eten hebt Take-away.

- Customizing product**
 - "Is hij eigenlijk op maat gemaakt.". Ik zei: “Goed dat mag je zeker doen.”
 - De Nike hebben ze uitgelegd hoe ik mijn eigen Nike schoenen kon samenstellen.
 - We mochten de poten zelf kiezen en een ander stofje van een andere leverancier, dat was allemaal geen probleem.

- Price-quality**
 - Een goede naam en van prijsverhouding zijn die heel goed, daarom dat graag op dat moment iets wou kopen.
 - Maar dit, de prijskwaliteit was af. Af.
 - Die was duur genoeg en die was zijn geld niet waard. Dus ik wil die zijn geprul niet meer in huis.

- Free offers**
 - We hebben op het einde ook een goodiebag gekregen met leuke spulletjes erin. Altijd leuk om te krijgen dus.

- Hij heeft het dan zo naar ons gebracht. Hebben we dat voor niets gekregen eigenlijk.
 - Dus, die hebben mij identiek het zelfde zadel gekocht. Dat was toch een zadel van tweehonderd euro. Hebben ze mij dat zadel gratis vervangen.
- Cheap**
- Ik heb daar al veel besteld omdat die vaak goedkoper zijn zowel voor boeken als skikleren of elektronica
 - Dat is ook een rekening die ons maar de helft is van vroeger van onderhoud. Ik vind dat wel positief.
 - Dat is een app die u de goedkoopste vluchten geeft. Ik denk dat de goedkoopste vlucht voor die avond was.
- Promotions/reductions**
- We kregen een serieuze korting, wat interessant was.
 - Het kleedje was aan bijna vijftig procent. Maar voor een kleedje van bijna vijfhonderd euro is dat zeker de moeite.
 - Na het autosalon heb ik ook hele mooie korting gekregen.
- Method of payment**
- Want met mijn bankkaart gaat het geld onmiddellijk weg van mijn rekening en ga ik uiteindelijk een maand krap bij kas zitten
 - Het voordeel was dan ook nog is dat ik met bankkaart heb kunnen betalen, wat ook al vrij moeilijk is online.
 - Het enige nadeel is dat je enkel met PayPal of vVsa kunt betalen en niet met bankcontact.
- Belonging to the brand community**
- Naar Jeep toe België hebben we ook mails gestuurd, wat betreft een bepaalde club waartoe je lid kan worden.
 - Toen we de auto hadden heeft hij ons ook voorgesteld dat we mochten deelnemen aan de experience days van Landrover.
 - Ik denk vooral dat hij een probleem had dat hij een jong meisje voor zich zag dat een dure sacoché ging kopen en eerder de mentaliteit had van wat komt die hier eigenlijk doen
- Preferential treatment**
- Positief. Het is altijd fijn als je ergens binnenkomt dat je een heel welkom gevoel hebt en dat je een soort van voorkeursbehandeling krijgt.
 - Dan kan men daar ook omdat je zo een goede klant bent, iets extra voorrang krijgen op de andere klanten die minder goede klanten zijn.
 - Dat die een stapje voor had op de rest en dat ze die dan toch te vriend wouden houden.
- Ethics**
- We zijn er ook zeker van dat ze niet de juiste maatregelen naar de andere hondjes in het centrum hebben genomen. Het is echt heel erg.
 - Voor hun is dat een product. Terwijl dat voor de consument geen product is, maar gelijk een kindje om het zo te zeggen.
- Honesty**
- Die mensen waren eerlijker in onze ogen.
 - Liever had ik gehad dat hij van het begin eerlijk was geweest van “Ja, kijk de airco is stuk, maar hij werkt zo en zo.”, via mail.
 - Hij is van het begin eerlijk geweest over tegen wanneer hij een antwoord moest weten, wat de nadelen waren, wat de voordelen waren. Hij heeft alles heel open kaart gespeeld.
- No profit pursuit**
- Hij kon het evengoed niet tegen ons zeggen en dan heb ik twintig of dertig euro in mijn zak stoppen.

- Eigenlijk heeft hij 60 euro minder verdiend en dat apprecieerde ik.
 - Nu pas merk je waarom ze spreken over broodfokkers, omdat het voor die mensen enkel om het geld gaat.
- Fulfilment promise**
- Dat was een garagist, en die had gezegd: “U heeft een half jaar garantie daarop.”. Dat blijkt ook echt zo te zijn.
 - Ze zijn hun belofte zeer mooi nagekomen. Ik kan alleen maar chapeau zeggen.
 - Het was echt wel vrij specifiek en ze kwamen het ook echt na.
- Reliability**
- Je moet weinig gegevens invullen en het is allemaal veilig.
 - Een man van waar je wist dat hij het hart op de juiste plaats had en echt zijn job goed wilt doen.
 - Het was een heel vriendelijke man, heel correct volgens mij.
- No deception**
- Wij voelden ons echt bedrogen want uiteindelijk zijn het geen paar schoenen waarover je kan discussiëren en nog nieuwe kunt krijgen.
 - Dus eigenlijk maken ze een overtreding tegen de wet, maar ja bon so be it.
 - Het appartement zag er niet uit zoals op de foto's.
- Familiarity**
- Maar dit was meer familiaal contact en dat sprak me heel fel aan.
 - Het leek alsof gewoon een gesprek aan het voeren waren onder vrienden, allé kennissen. Dat vond ik het fijnste eraan, ja.
 - Ja, ik word er niet alleen als klant aanzien, maar ook als vriend. Je behoort toe aan de familie daar.
- Good quality**
- Uiteindelijk is het huis gepleisterd, en zijn er her en der toch wat zaken die mij storen Die ik opnieuw heb moeten doen.
 - Ja, vooral dat hij zo goed heeft gewerkt.
 - Ik vind het daar superlekker.
- Pleasant experience**
- Naar verkoop toe verwacht je ook bepaalde dingen in de prijscategorie. Dat viel toen tegen bij die mensen.
 - De sfeer die er was, leuke muziek en een drankje erbij om zo een extra momentje te hebben met vriendinnen.
- Feeling comfortable in the shop**
- Ik had er ook perfect kunnen binnen wandelen. Maar omdat het zo een dure winkel was, vind ik de drempel wel hoog.
 - Iedereen zat er zo wat verkrampt en het was een beer van een kerel.
- Attractiveness**
- Het is een hele saaie winkel en een oud pand.
 - Ik vond eerst dat het vliegtuig verouderd was.
- Alluring store layout**
- Ik vond het wel een aantrekkelijke etalage.
 - Toen het pas open is gegaan en omdat de etalage me aanstond. Wat voor kleren ze hebben. De stijl ervan ja.
- Cleanliness**
- Normaal levert je uw fiets netjes en proper in, maar er zijn ook al keren geweest dat mijn fiets vuil en smerig was en als ik die ga halen, die was perfect gepoetst.
 - Je verwacht dat het proper is, proper beddengoed/handdoeken/keuken en wc.
 - Dan komen ze u kamer ook poesten en is alles netjes. Dat deden ze niet bij ons en de stofzuiger werkte niet dus we moesten keren.
- Fast responsiveness**
- We konden hem maar niet bereiken.

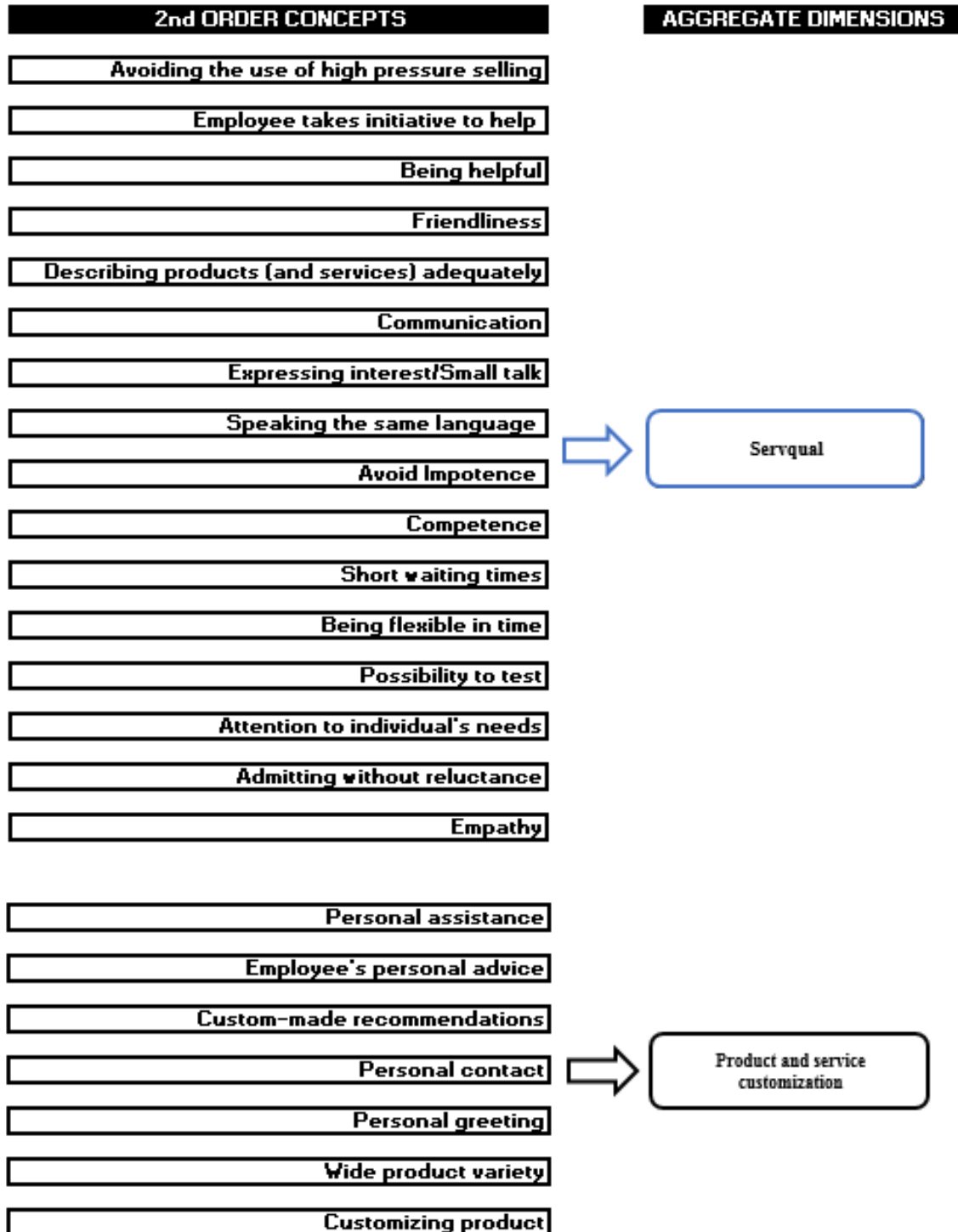
- Allé, de communicatie tussen mij en Dell ging ook al niet zo heel vlot. Ik moest wel lang wachten op antwoorden.
 - Als er is problemen zijn, die customer service werkt super. Die antwoorden u heel snel en u wordt heel snel geholpen.
- Fast delivery**
- Terwijl ze tegen mij hadden gezegd dat het maar een week ging duren. Ondertussen was het al twee weken geleden.
 - Ze leveren erg op tijd.
 - Ten eerste het is snel geleverd.
- Free after-sales service**
- Ook gratis. Ze zijn dus na drie, vier jaar nog eens terug gekomen om de kraan vast te zetten met een heel grote glimlach.
 - Het was iets verlopen. Een week of twee weken te laat. Toch hebben die mensen, uhm, die haardroger vervangen. Ik ben daar heel content mee.
- Follow-up service**
- Ze zeiden: “Ja, we zijn er mee bezig, we zijn er mee bezig”. Na misschien 7 tot 8 maanden krijg ik de eerste keer een bericht “luister we gaan iemand toesturen en die komt eens kijken”.
 - Na vier maanden had ik nog altijd niets gehoord.
 - Het is positief dat zij na twee dagen al, wat ik vrij snel vind, terug contact met mij hebben gezocht.
- Personal message**
- Soms gebeurt dat dat je een gepersonaliseerd kaartje krijgt. Dat vind ik wel een goede aanvulling.
 - Zo een kaartje waarop met de hand op geschreven. Iemand van de klantendienst had dat geschreven.
- Invitation future events and promotions**
- Ze houden u zowel via mail op de hoogte. Bijvoorbeeld van promoties en dergelijke
 - Uhm, ze sturen dus vaak nieuwsbrieven maar ook een kortingscode of bonnen. Ze houden u op de hoogte van bepaalde acties.
 - Ja, sturen mailtjes als ze een nieuwe collectie hebben of solden. Ik volg ze ook op facebook, waar ze win acties doen. Waar ik ook aan mee doe.
- Satisfaction form**
- Ze hebben mij wel nog een mail gestuurd of ik tevreden was over de afhandeling.
 - Ze hebben achteraf ook een tevredenheid enquête opgestuurd. Dus die heb ik ook met veel plezier ingevuld.
 - Het enige wat ze vroegen was, denk ik, een survey hoe ze het gedaan hadden of hoe blij ik was met hun diensten.
- Targeted offers**
- Je krijgt e-mails als je ergens iets hebt opgezocht: “Wij zien dat je dit hebt opgezocht, misschien bent u ook geïnteresseerd in dit, dit en dit?”.
 - Zalando onthoudt uw stijl, dus ze sturen ook wel heel gerichte e-mails.
- Apologizing**
- Je krijgt iets per mail waar ze zich eerst verontschuldigde, want dat was toch al een week nadat ik mijne mail had gestuurd pas antwoord kreeg van: “Sorry dat we zo laat pas hebben geregeerd.”
 - Dat ze het gewoon aanvaardden en hun excuses aanboden,
 - Ze gaf echt elk argument om maar te zeggen dat het mijn schuld was.

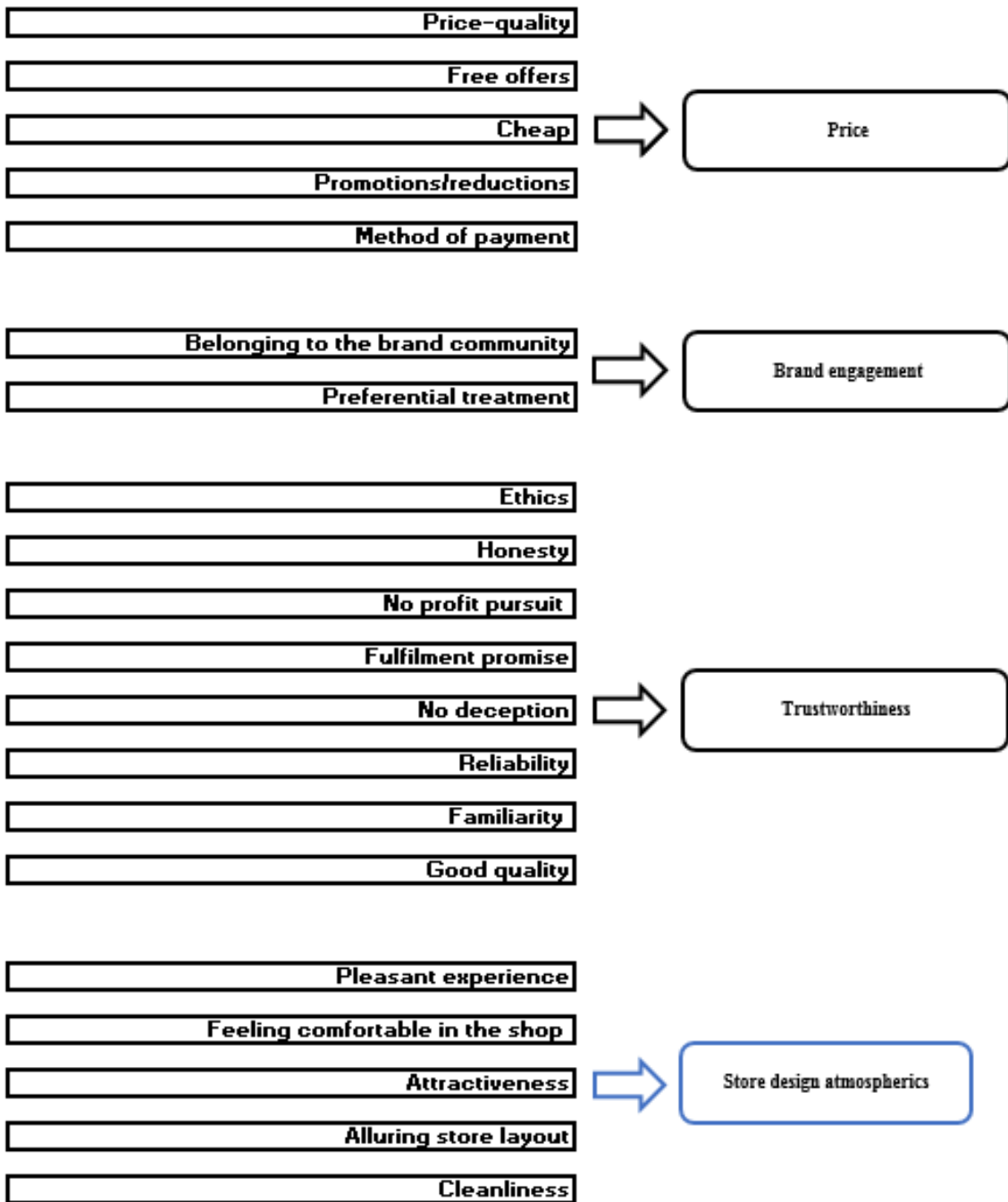
Receiving an amiability	<ul style="list-style-type: none"> • Het fijne is dat we achteraf dan ook nog een kaartje hadden gekregen: “Het diertje wordt gemist. Het was echt een prachtig beestje.”. Dat was een heel emotioneel moment.
Alternative proposal	<ul style="list-style-type: none"> • Dat ze een alternatief vonden voor. Bij wijze van spreken een topper eventueel of een andere matras konden leveren aan een betere prijs, eventueel. Ja, aan een betere prijs. • Hij had geen goesting om me te woord te staan. Hij gaf ook geen alternatief, of een eventuele tegenwerping wat mogelijk was. • We stonden daar met vier meisjes, in plaats van zo een regeling te treffen of ons te helpen of een taxi voor te stellen.
Redeeming product	<ul style="list-style-type: none"> • We werden zo super negatief onthaald, want die gaven alleen tegen argumenten om die ring niet terug te ruilen. • Toen ben ik terug gegaan en gevraagd om het toestel te ruilen daarop heeft die zelfde vrouw, die ma weer gesproken: “Geen probleem, dan ruilen we u dat.”. • Maar je zijt dan wel content als je dan kunt gaan ruilen en het product krijgt wat je wilde hebben met een vriendelijke service, zonder problemen en heel gemoedelijk
Compensation	<ul style="list-style-type: none"> • Hij had iets kunnen aanbieden misschien ofzo iets. Ik zeg nu maar iets, een kookpot ofzo. • Heb ik nog eens een compensatie van de fabriek gekregen waardoor dat ik driehonderd euro minder voor het bed heb moeten betalen. Dus daar hebben ze wel goed hun best in gedaan. • En uhm, ja ik had op zijn minst gehoopt dat die garçon zou terug komen om iets van de zaak aan te bieden.
Refund expenses	<ul style="list-style-type: none"> • Wij hebben er twee keer de tijd in moeten steken. Ja, dat is verloren tijd. • Wat op zich niet genoeg was om onze nacht die we niet in Rome en onze nieuwe tickets te bekostigen. • Hij had misschien de inschrijvingstaks kunnen terug betalen. Dat was uiteindelijk toch een heel hoog bedrag, wat ik twee keer heb moeten betalen.
Refund Money/deposit	<ul style="list-style-type: none"> • Je krijgt gewoon uw geld terug hier. Waarop ik eigenlijk aangenaam verrast was, want tegenwoordig hoor je alleen maar tegoedbonnen. • Dus, hebben we het geld dat we eigenlijk nog terug zouden moeten krijgen, hebben we niet terug gekregen. • Ja voor mijn ouders dan, vind ik het geld terug geven. Het geld dat we nu eigenlijk verloren hebben.
Live tracking	<ul style="list-style-type: none"> • Je kon ook perfect via package tracking zien... en tegen welk uur. Dus ik vond dat top en correct gedaan • Ze zeiden erbij hoeveel minuten het was vooraleer het bij u kwam. De drivers of fietsers hebben zo een gps systeem en dan kon je zien waar dat ze zitten. • Het enige wat ik kan inbeelden, maar dat is misschien te extreem, is zo een live tracking.
Free shipping	<ul style="list-style-type: none"> • Het wordt gratis geleverd. • Ik moest geen shipping kosten betalen.
At home delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Je kan ook heel gemakkelijk het afzendadres veranderen als je wilt dat het aankomt op uw werk ofzo. Dat je niet moet rond rijden of thuis zijn expliciet.

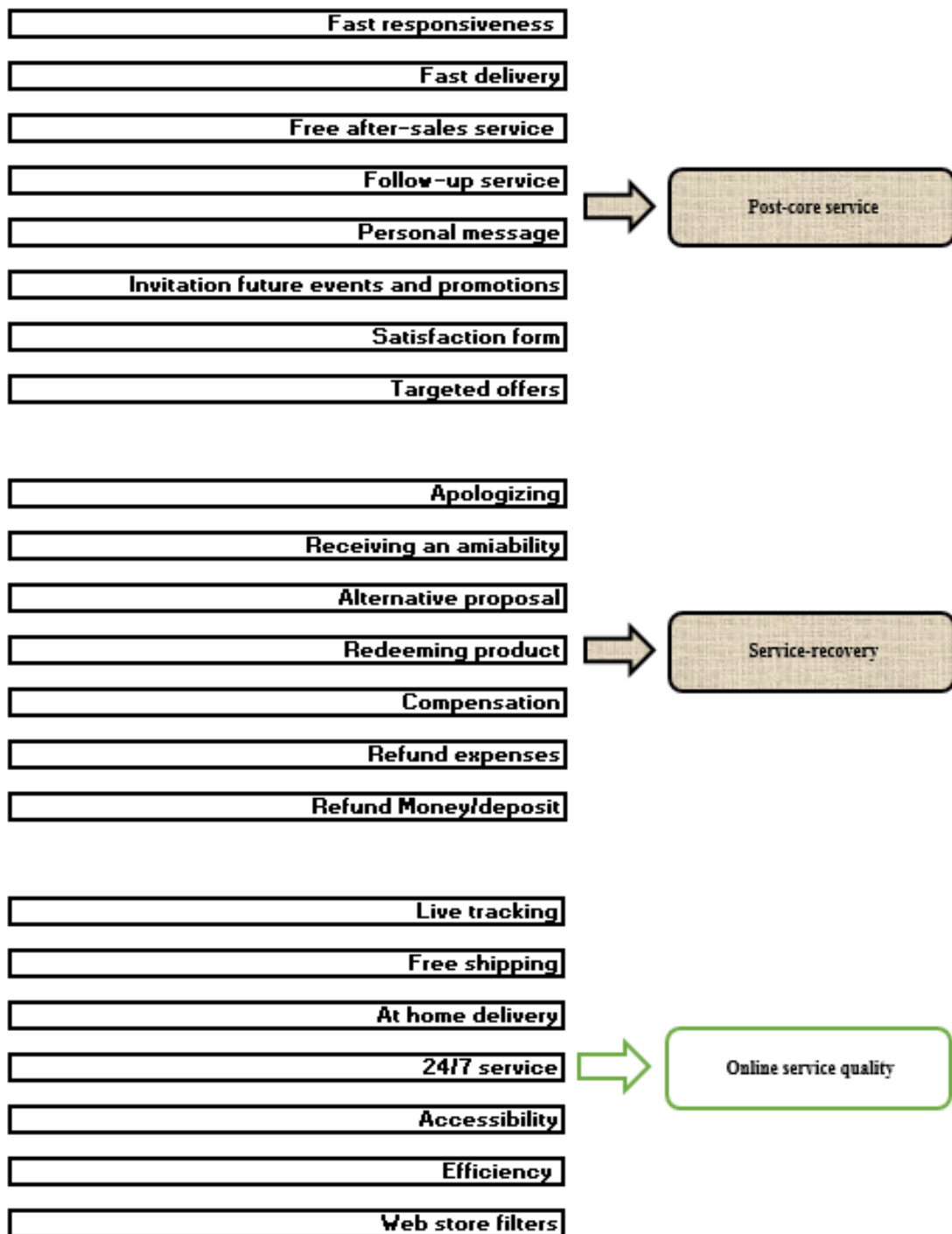
- Dan kon je eigenlijk gewoon in uw luie zetel bestellen op de site. Ze zeiden erbij hoeveel minuten het was vooraleer het bij u kwam.
- 24/7 service**
- Ja, je kunt misschien zeggen, zaterdag en zondag, dus vierentwintig op vierentwintig service aanbieden.
 - Dan het voordeel van online, in het algemeen, is dat je het na uw werkuren kunt doen.
- Accessibility**
- Je moet u niet meer vervoeren of verplaatsen naar de stad ofzo.
 - Het was een zeer duidelijk en efficiënte manier van te bereiken.
- Efficiency**
- De site is heel handig en gebruiksvriendelijk,
 - Ik vind de site super gebruiksvriendelijk, de betalingen gaan goed en de verzendingen gaan goed.
 - Het verliep ook heel vlot en gemakkelijk. Ik denk zelfs dat ik het zonder die instructies van in de winkel ook had kunnen doen.
- Web store filters**
- Je kunt ook filteren op uw maat.
 - Je kunt rechtstreeks ingeven in welk land, waar dat je zou willen gaan. Je kan het filteren
 - Je kunt ook prijzen vergelijken. Dat is positief,

In the last stage, the 1st-order and 2nd-order analyses were taken together. The researcher explored whether it was possible to formulate the second-order themes into suitable concepts describing customer centricity from a customer's perspective. These concepts are the aggregate dimensions, which serve to summarize the key components of the customer centric theory model. Table 4.1.2. displays the connection between the 2nd-order analyses and the aggregate dimensions. The table makes it easier to comprehend the findings because the relationships between the emergent concepts, as well as all relevant data-to-theory connections, are displayed (Gioia et al., 2012).

Table 4.1.2.: 2nd-Order Concepts And Aggregate Dimensions







4.2. The aggregate dimensions

The aggregate dimensions displayed in Table 4.1.2., make it possible to build a grounded theory on customer centricity according to the customer's own perspectives. This subsection proceeds as follows: Each aggregate dimension will be separately conceptualized and linked to customer centricity. Before each dimension is defined, some distinctions need to be made. First of all, some dimensions are only applicable to online services or offline services. The aggregate dimensions only adaptable to offline services are displayed in the color blue in Table 4.12. The aggregate dimensions only adaptable to online services are displayed in green in Table 4.1.2. Of course, there are still dimensions adaptable to both online and offline services, and these are presented in black.

Second, as it is important to make a distinction between online and offline services, a distinction is also made between core services encounters and post-core service encounters. Most of the dimensions refer to moments where the customer visits the organization and fulfils their fundamental needs. Hence, these refer to the core interaction between customer and the organization and thereby the core service encounter. As it is already a bit deducible from the names of the aggregate dimensions, the dimensions 'Service Recovery' and 'Post-Core Service Encounter' refer to post-core services encounters and are displayed with a grey background color in Table 4.1.2.

4.2.1. Service quality

Most answers of the customers were related to the offline and core encounter service quality. It seems that characteristics of the employees as avoiding high pressure selling, taking initiative to help, giving attention to the individual's needs, describing the products and services adequately, communication, being helpful, being flexible in time, being friendly, admitting without reluctance, showing empathy, avoiding impotence, having competence, expressing interest in the sense of small talk, speaking the same language and giving the customers short waiting times and possibility to test the product were some of the most important themes regarding customer centricity according to the customers. So, service quality represents a crucial element in the eyes of the customers regarding customer centricity. The following quote

shows an example of a satisfied customer because of the employee's immediate willingness to help, the extensive information he gave and the possibility to test the car:

“Toen zijn we op een dag langs gegaan. We kwamen daar binnen en er kwam dadelijk een verkoper naar ons toe. Vroeg of hij ons kon helpen of dat we eerst nog wat wouden rond kijken. Toen hadden we gezegd waar we op zoek waren. We wouden graag een Range Rover Evoque. Uhm ja, toen heeft hij gevraagd of wij alle verschillen kennen tussen de modellen en uhm, toen zei ik: “Ik heb al een beetje opgezocht op het internet. Ik weet dat er iets anders is met de uitlaat, maar wat dat precies is weet ik niet.”. Toen heeft hij ons een uitgebreide info gegeven. Hij heeft stap per stap alles uitgelegd en wat de meerprijs daarvan zou zijn. Uhm, toen hebben we die dag dan een proefrit geboekt. Dat was eigenlijk vrij snel.”

The concept of service quality already became more meaningful in the academic and managerial marketing over the past years. Parasuraman inspired many researchers to study the services quality construct within a marketing premise. According to Parasuraman service quality is the gap between customers' expectations and perceptions (Chowdhary & Prakash, 2007). Hence, customer perceived service quality can be conceptualized as a worldwide judgement or attitude concerning the pre-eminence of a service relative to competing services. Parasuraman developed a worldwide measurement device to measure service quality named SERVQUAL. In his study, he first exposed ten attributes. These attributes were tangibles, reliability, responsiveness, communication, credibility, security, competence, courtesy, understanding the customer and access (Yang, Jun, & Peterson, 2004).

Later, the ten attributes were farther shortened and refined to five attributes. These final five attributes are reliability, assurance, tangibles, empathy and responsibility. Reliability stands for the capability of employees to complete the promised service accurately and dependably, meaning that the employees should offer suitable products or services and subsequently realize what they promised to the customers. The second service dimension, assurance, stands for the employees' knowledge, courtesy and ability to transfer trust and confidence. In other words, employees should, in advance, communicate their capabilities so customers have confidence in the organization. With the 2nd-order themes as describing products (and services) adequately,

communication and competence can assure customers of their capabilities. Third, tangibility is linked to the personnel's appearance (i.e., clothing), the physical facilities and equipment of the organization (i.e., working area). The fourth attribute, empathy, is about caring and giving individual attention to customers. Employees can interact and show their empathy to improve the customers' perceived service quality. Underneath the SERVQUAL dimension in the results, exact themes appear, such as showing attention to the individual's needs and empathy. Finally, responsiveness is the employee's readiness to help customers and to deliver prompt service, which implies rapidly responding to the customers. Immediately helping customers, also seemed to be a criterion of customer centricity, namely 2nd-order themes such as the initiative of the employee to help customers, short waiting times, being flexible in time are present in the results (Rodrigues et al., 2011).

Parasuraman et al. examined that the SERVQUAL instrument is applicable for evaluating the relative importance of the attributes of quality in affecting customers' overall perceptions of a service (Chowdhary & Prakash, 2007).

4.2.2. Product and service customization

Based on the interviews, more variety, supplementary features and advanced quality in products and services are associated with elevated levels of customer centricity. Customization aims at filling as many needs as possible by providing custom-made products and services for each individual customer. Henceforward, customization strategies emphasize satisfying a smaller number of customer needs in comparison with conventional methods, which attempt to satisfy as many customers as possible. Thus, the customer's possibility to customize the products and the possibility to choose from a wide product variety are part of the product customization. This is applicable to online and offline services (Coelho & Henseler, 2012). In strictly the offline service marketing, the implementation of customization commonly lays on the shoulders of frontline employees. Interpersonal intervention and interaction between customers and frontline employees is mostly needed for customizing the offering down to an individual customer level. Therefore, numerous organizations are entirely, or at least partially, dependent on frontline employees to complete the frequently complex customization risk. Hence, to be able to offer individualized solutions in products and services, employees need to invest in their product,

process or procedural adaptiveness for the customers (Gwinner, Bitner, Brown, & Kumar, 2005). Therefore, an employee's personal greeting, personal advice, personal assistance, personal contact and custom-made recommendations are also characterized beneath service customization. To give a clear service customization example, the following participant spoke about a positive experiences with personal assistance:

“Ik ging toen voor bikini's. Dan gaan ze eigenlijk zo te werk dat je uw bikini's mag kiezen. Welke je graag ziet, die halen ze dan voor u uit. Dan werken ze met het principe door het bovenstuk van de bikini's te laten passen om te zien of de maat wel correct is, alles wel op zijn plaats zit en niet te fel spant. Kortom of het wel de juiste maat is. Alle afmetingen worden ook genomen, met betrekking daarrond. Eenmaal dat uw bovenstukken goed zitten, krijgen we de broekjes om te passen. En op basis daarvan ga je kiezen. Ik wil die bikini. Die vind ik minder mooi opeens. Die laat ik eruit.”

4.2.3. Price

As in almost all purchase situations a customer must sacrifice a price, it is not surprising price is one of the dimensions influencing the customer's perception on customer centricity. Price can be defined as the amount of money that customers must give up for the purchase transaction. Consequently, higher prices negatively influence the purchase probability of the customer, although the marketing literature acknowledges that price is a complex stimulus and there are customers who perceive price more broadly than only its 'negative role' as a cost of economic resources. For example, price in its “positive role can be an indication to designate product quality (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993). To have a clear view on the price's positive and negative roles and the related customer's price perception, Lichtenstein et al., constructed a price perception model in which price is a multidimensional phenomenon. This multidimensional phenomenon leans on the positive and negative characteristics of price. The authors identified seven constructs of price perceptions of customers, namely price consciousness, value consciousness, sales proneness, price-quality schema, prestige sensitivity, coupon proneness and price mavenism (Ferreira & Coelho, 2015). Lichtenstein et al., defined price consciousness as the degree to which a customer is focused on paying low prices. Value consciousness concerns the degree to which customers are concerned with the equilibrium

between the received quality and the payed price when they purchase something. Sale proneness is the enhanced propensity of a customer to purchase a product or service due to the sale form through which the price is presented. In the positive role, price perceptions contain price-quality perception and prestige sensitivity. Price-quality perception can be defined as the customer's belief that the quality of a product is positively related to its price. In addition, prestige sensitivity refers to the positive response to the price due to the customer's feelings of prestige and status, which higher prices carry relative to others. Furthermore, coupon proneness is described as a customer's intensified propensity to react on a purchase offer because the coupon form of the purchase offer positively influences the purchase evaluations. Finally, price mavenism is the degree to which an individual on their own is a basis for price information. This can be for various types of products and places to shop for the lowermost prices, initiate discussions with customers, and answers to requirements from customers for marketplace price information (Ferreira & Coelho, 2015).

In the interviews, several answers were related to promotions or reductions, the price-quality perception, free offers and cheapness. Furthermore, the method of payment is also included in the price dimensions because some payment methods are more advantageous in the eyes of the customer. For example, payment methods can have differences in costs or when money is withdrawn later on the account. In other words, as with participants, the following quote describes a situation where the customer expresses his or her feelings regarding the payment method:

“Ik heb het direct gekocht. Het voordeel was dan ook nog is dat ik met bankkaart heb kunnen betalen, wat ook al vrij moeilijk is online. Meestal als je online koopt, moet je via Visa of Mastercard betalen. Dat heb ik toch met bankcontact kunnen betalen en daar was ik aangenaam verrast van.”

4.2.4. Brand engagement

Given the answers of the semi-structured interviews, some participants expressed feelings towards or motivations to be related to a specific brand. These feelings are mind characterized and related to brand interactions and therefore can be placed under the brand engagement

construct. In this thesis, belonging to the brand community and a sense of preferential treatment came forward as brand engagement 2nd-order themes. One participant in particular, wanted to be part of the brand community ‘Jeep’ and was disappointed because he could not be helped any further to become a member:

“Uhm, ik heb dat wel natuurlijk naar hun toe mails gestuurd. Ook naar Jeep toe België hebben we ook mails gestuurd wat betreft een bepaalde club waartoe je lid kan worden. Dat bleek ook een probleem te zijn om daar lid van te worden, wat vreemd is. Daar kunnen ze u ook niet bij helpen.”

Hollebeek’s definition of brand engagement has a wide potential applicability. For example it is applicable to the online and offline service and a suitable conceptualization to define the construct. Namely, brand engagement is the amount of a customer’s emotional, cognitive, and behavioral investment related to specific brand interactions. According to Hollebeek’s work, customer brand engagement (CBE) can be collectively built on three themes. These three CBE themes are immersion, passion and activation. The first theme indicates that customers tend to be ‘immersed’ with their particular highly engaging brands. Second, for the particularly highly engaging brands, customers seemed to have passion for or even obsessive feelings towards the brand. Some customers displayed love or adoration for the brand. Last, the Hollebrook’s investigation shows that informants have a strong ‘active’ willingness to spend significant time or effort on interacting with their selected highly-engaging brands. These three themes have to be examined collectively. Together they represent the degree to which a customer is willing to use cognitive, emotional and behavioral resources in specific interactions with an organization’s brand (Hollebeek, 2011).

4.2.5. Trustworthiness

Several 2nd-order themes, such as honesty, reliability, ethics, familiarity, no profit pursuit, good quality and fulfilment of promises are linked to the trust concept. Trustworthiness is delineated as a readiness of a person to rely on an exchange partner in whom this person has strong confidence. From this definition, two general approaches are covered in the trust literature. Foremost, considerable marketing research interprets trust as an expectation, belief or

confidence in an exchange partner's trustworthiness, resulting from reliability, expertise or intentionality of the partner (Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993). Second, trust is seen as an aimed behavior that reflects a reliance on a partner. Furthermore, it encompasses vulnerability and uncertainty on the trustor's part. So, we can say that trust is unnecessary without vulnerability because results will be inconsequential for the trustor. This idea stems from Deutch's definition of trust. Deutch defines trust as actions that increase one's vulnerability to another. Vulnerability, on his terms, consists of placing resources at the disposal of another person or shifting control over resources to another person. Uncertainty is also critical to trust, because trust is unnecessary if the trustor has control over an exchange partner's actions or has whole knowledge about these actions (Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993). The following customer expresses his trust and reliability in the owners because of the honesty and fulfilment of the promise:

“Ik heb twee maanden geleden voor de eerste keer een wagen aangeschaft. Dat was van een garagist Die had gezegd: “U heeft een half jaar garantie daarop.”. Dat blijkt ook echt zo te zijn. Ik had een maand na de aankoop, had ik uhm, merkte ik dat de auto wat afweek naar links. Dus ik belde naar hem. Hij gaf me direct mogelijke verklaringen en wat ik allemaal kon doen. Indien het allemaal niet hielp, mocht ik zeker mijn auto terug binnen leveren bij hem. Dan ging hij het nodige doen.”

4.2.6. Store design atmospherics

As the interviews show, a customer no longer feels solely placed central to the organization based on the offered product's characteristics. Instead, customers also seem to experience emotions, feelings and illusions during the core-encounter contacts with the store of the organizations. Themes as having a pleasant experience, feeling comfortable in the shop, an attractive shop, alluring store layouts and cleanliness came forth during the interviews. This customer agrees that a pleasant atmosphere can make a difference in the shop experience:

“Ja dat was een hele leuke ervaring. De sfeer die er was, leuke muziek en een drankje erbij om zo een extra momentje te hebben met vriendinnen. Dat was toch anders als normaal

shoppen. Hier heb ik dat nog niet echt gevonden, het zelfde concept. Anders zou ik het meteen opnieuw doen met mijn vriendinnen want dat was echt een leuke ervaring om te doen.”

The atmosphere of the sale point relates to all the elements of the store. These elements are controllable in order to prepossess behavioral reactions of the customers. These reactions may be emotional, cognitive, and physiological feelings. Thus, some elements may be handled and contain stimuli of animation as visuals, tactile influences, and auditory features. Going a step further, Babin et al. examined how storing as well is a source of pleasure on its own. Their study shows that storing has an emotional quality and is a reflection of the experience for the customer on the point of sale. So, the physical environment provides material assistance at the beginning of the offer and simultaneously becomes to be an offer. Strong emotional feelings and strong positive attitudes of customers can be either weak or extreme. In a positive case, this creates possibilities to allure customers to frequently return to a sale point (Dakoumi Hamrouni & Touzi, 2011).

4.2.7. Post-core service

As discussed in the literature review 2.3.2., the post-core service encounter is the time interval after the pre-core service encounter and core service encounter. In this period, customers evaluate and act on their experience in the two previous periods. Post-core encounters consist of proactive organization activities (e.g., the reception of a survey, a demand for social media posting, etc.), complaint handling and organization's actions to establish long-term relationships with the customers (Clay. M. Voorhees et al., 2017). From the customers' perspectives, several themes of the post-core service constitute an important determinant of customer centricity: fast responsiveness, fast delivery, free after-sales service, good follow-up service, receiving personal messages, getting invitations for future events and promotions, filling in satisfaction forms, and getting targeted offers of the organization. One of the customers explicitly speaks about his happiness because of a good follow-up service experience:

“Ze hebben mij dan gevraagd om een foutje in het adres aan te passen en dat op te sturen via mail. Ik heb die mail verstuurd, maar blijkbaar had ik een fout in het emailadres gezet dus die mail was ook nooit toegekomen. Twee dagen later heeft Shell dan zelf contact met mij

opgezocht met de vraag of ik de mail kon versturen. Dat is een positieve ervaring want dat betekent dat zij hun dossiers goed aan het opvolgen waren.”

If an organization pays attention to every theme, these post-core service actions can flow into future pre-core service encounters and a positive perception of customers on customer centricity. Therefore it is important that promising topics, such as customer feedback and reviews (i.e., via post-transaction surveys) are well examined by the organization (Clay. M. Voorhees et al., 2017).

4.2.8. Service recovery

It is nearly impossible in the service industry to completely evade failure. Even first-class service giants such as Starbucks, Toyota and Sony, for example, cope with service failures. Therefore, it is not surprising that customer service recovery is another important element of customer centricity. To secure customer centricity, effective recoveries from service failures are desirable, because it is impossible to ensure 100% error-free service (Dong, Evans, & Zou, 2008). In case of failure, customers appreciate that the organization offers an alternative proposal, such as compensation, redeeming the product, amiable interactions, apologies, and refunds. The next two quotes give an example of customers' encounters with service failure. In the first quote, the annoyance of the customer becomes clear if the organization does not take service failure seriously. In the second quote, the organization instantly took the customer's failure seriously and took actions to solve the failure:

“Dat ze het gewoon aanvaardden en hun excuses aanboden. Dat ze me gewoon een nieuwe gaven, een vervangende ring gaven. Omdat het ook zo duidelijk was dat dat niet mijn schuld was en dat dat helemaal niet kon zoiets. Helemaal niet. Dus ik wist ook wel dat ik recht in mijn schoenen stond. Dus had ze gewoon gezegd van: “Ja, ik bied mijn excuses aan. Kan gebeuren. Je krijgt een nieuwe.”. Dan was ik tevreden geweest, maar ze behandelde me echt gewoon alsof ik weet niet wat met die ring had gedaan.”

“Eén keer heb ik ook het verkeerde product besteld en dat is heel snel opgelost geweest. Ik had dat dan gezien na de bestelling. Ze hebben gewoon de dag erna nog de bestelling kunnen

annuleren ook al was die al verzonden. Me direct het geld terug gestort zodat ik een nieuw product kon kopen. Ik moest niet wachten op aankomst en dan terug sturen van het product.”

The difference between a service failure and a service recovery is that service failure concerns a situation in which customers notice that the ‘core service’ delivery was underneath their expectations, whereas service recovery characterizes the actions made to redress the primary failure (Clay M. Voorhees et al., 2017). Grönroos conceptualized service recovery as the organization’s actions regarding a service failure, including all the activities and efforts made to rectify, amend and restore the losses suffered after the failure. In addition, Grönroos defined two dimensions of service recovery, namely outcome and process. The first dimension is called the outcome or technical dimension. This dimension corresponds to what is done, for example a tangible compensation. The second dimension is called the process or functional dimension. This dimension concerns how it is done, such as an employee’s interaction with the customer. These two dimensions both influence customer perceptions of service recovery (Dong et al., 2008). The service recovery examines the negative interactions after the ‘core’ encounters and therefore is part of the post-core service encounter (Clay M. Voorhees et al., 2017).

4.2.9. Online service

Surprisingly, one third of the participants referred to at least one online experience while answering the interview questions. Themes as live tracking, free shipping, at-home delivery, 24/7 service, site efficiency, web store filters and accessibility came into view as positive themes. Consequently, an aggregate dimension that covers all aspects of the online purchase experience is requested to be one of the determinants of customer centricity. In the marketing literature, there are several different interpretations of online service quality. A suitable definition in this thesis, would be in line with the conceptualizations of the offline service encounters, thereby making a clear distinction between online and offline service encounters. Consequently, the online service quality is conceptualized as the pre-purchase, purchase and postpurchase activities involving the evaluation, selection, purchase and fulfilment of goods or services. This is conducted through a website interface where the purchase transaction can be completed on a computer as well as a mobile telephone or a tablet device (Piercy, 2014). The following customer predicates the advantages of online services and having a busy job:

“Ik heb een drukke job en dan ben ik pas ‘s avonds laat thuis. Dan zijn de winkels al dicht. Dan het voordeel van online in het algemeen is, dat je het na uw werkuren kunt doen. Je kunt op u gemakje kijken. Je moet u niet meer vervoeren of verplaatsen naar de stad ofzo. Uhm, wat ik nooit fijn vind, is dat je alles maar ook echt alles kunt zien. Want als je naar één winkel gaat, dan zie je maar een beperkte oplage voor iets. Terwijl op Zalando, ja, je hebt veel merken. Je hebt oude collectie en nieuwe collectie. Je heb alles. Want bijvoorbeeld basics moet, hoeft niet van een nieuwe collectie te zijn. Dat is wel fijn. Je kunt ook prijzen vergelijken. Dat is positief. Je kunt ook filteren op uw maat.”

In figure 4.1.2., each dimension is colored according to its offline and online applicability. The solely online services are colored in green, and the offline services are colored in blue. Additionally, the literature supports that there can be commonalities of service dimensions across both offline and online, so these are in black.

5. Conclusion And Managerial Implications

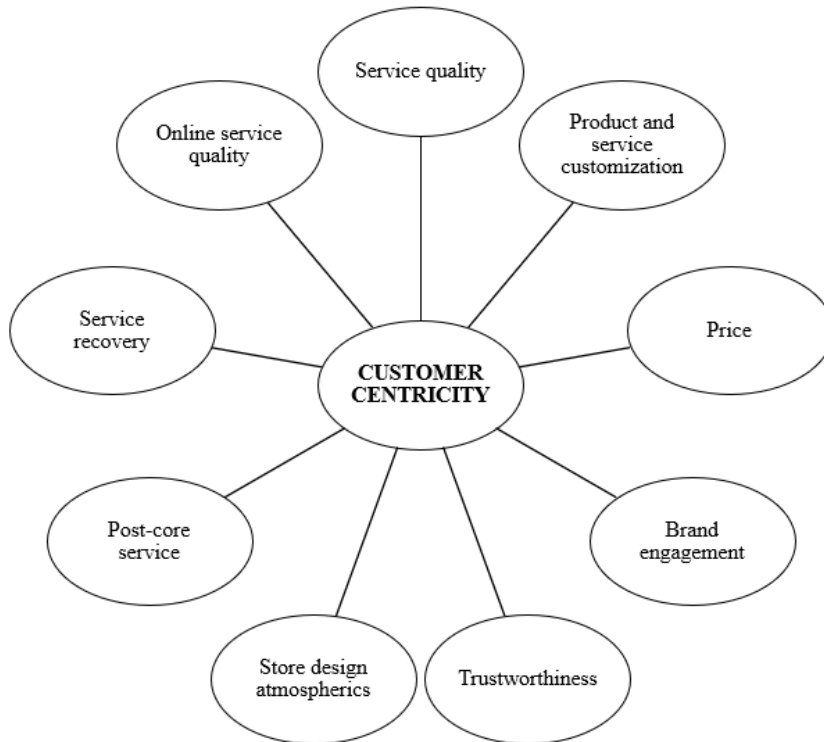
This chapter describes the conclusions of this research as well as its managerial implications.

Customer centricity is confirmed to be a goal for plentiful organizations because it empowers the organization to attain a sustainable and not easily imitated competitive advantage. Organizations must understand the factors that determine customer centricity to be able to enjoy a sustainable advantage. For this reason, a focus on the determinants that are crucial for customer centricity should be one of the top priorities of an organization. The purpose of this thesis was to investigate the factors that determine customer centricity from a customer's perspective and answer the question posed in chapter 1: What is customer centricity from a customer's perspective?

To answer this question, this thesis started with a literature review. In chapter 2.1.2., the definition of Shah et al. on customer centricity was proposed. The authors theorized customer centricity as a process of dual value creation with the true essence lying on creating value for the customer, which results in creating value for the organization too. Customer centricity has an external focus on establishing interactive relationships with customers. An ideal customer centric organization has a customer centric mind-set ingrained in the organizational culture and makes the customer the starting point of every decision. According to the authors, customer centricity is achieved by listening to the customer's point of view and subsequently matching the customer's requirements with the right product or service (Shah et al., 2006).

After the literature review, an inductive qualitative research was conducted to truly understand the customer's perspective. The findings are based on responses of 30 customers. These responses were based on an exploratory interview method called the Critical Incident Technique. The Gioia's Methodology was used for the analysis, as inductive qualitative research method. The results make a contribution to existent research by defining the customers' determinants of customer centricity.

Figure 5.: Customer Centricity And Aggregate Dimensions



As displayed in figure 5., we can thus conclude that customer centricity involves nine determinants. The nine determinants of customer centricity are:

- Service quality: The customer perceived service quality is conceptualized as a judgement or attitude concerning the pre-eminence of a service relative to competing services (Yang, Jun, & Peterson, 2004).
- Product and service customization: Customization stands for fulfilling as many customer’s needs as possible by providing his or her custom-made products and services (Coelho & Henseler, 2012).
- Price: Price can be defined as the amount of money that customers must pay for completing the purchase transaction (Ferreira & Coelho, 2015).
- Brand engagement: Brand engagement is the quantity of a customer’s emotional, cognitive, and behavioural investment related to specific brand interactions (Hollebeek, 2011).

- Trustworthiness: Trustworthiness is the readiness of a customer to rely on an exchange partner in whom this person has strong confidence (Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993).
- Store design atmospherics: The atmosphere of the sale point relates to all the elements of the store, which are controllable in order to prepossess behavioural reactions (i.e., emotional, cognitive, and physiological feelings) of the customers. Storing in particular can be a source of pleasure on its own because of its possible emotional quality for the customer on the point of sale and it is a reflection of the customer's experience (Dakoumi Hamrouni & Touzi, 2011).
- Post core service: The post-core service encounter is the time interval after the pre-core service encounter and core service encounter and consist of proactive organization actions (i.e., the reception of a survey, a demand for social media posting, etc.) to establish long-term relationships with the customers (Clay. M. Voorhees et al., 2017).
- Service recovery: Service recovery stands for the organization's actions concerning a service failure, including all the actions and efforts made to rectify, amend and restore the losses suffered after the failure (Clay M. Voorhees et al., 2017).
- Online service: Online service quality is conceptualized as the activities involving the evaluation, selection, purchase and fulfilment of goods or services through a website interface (Piercy, 2014).

Consequently, a customer centric organization should have all functional activities integrated and aligned according to these determinants. Hereinafter, to match with these determinants, this will require excellent organizational and managerial capabilities of the organization. To be specific, these capabilities are required because organizations should internally coordinate and center their organizational structures towards these nine determinants. Accordingly, all stakeholders within the organization need a common goal and perspective on reaching customer centricity. It's possible the organization only needs to strengthen their activities and attention. Nevertheless, it is also possible that the organization needs to reconfigure many of its activities to be an effective customer centric organization. The best solution is developing an inter-unit cooperation that attempts to anticipate change and create shared goals regarding customer centricity (Shah et al., 2006). Hence, giving customers a feeling they are placed central in the

organization, will not be costless. Moreover, an implementation of these determinants require financial investments and non-financial investments (i.e., time and human resources of the organization).

The results reveal that investing in human resources is strongly recommended. Five of the nine determinants (i.e., Service quality, product and service customization, brand engagement, trustworthiness, and service recovery) are almost entirely linked to the employee's interaction with the customer. In many cases, employees are "the faces" of the organization. Hence, employee training should be one of the top priorities. Employees should have professional abilities in greeting, helping and complaint handling of customers: if not the customers do not feel centrally placed in the organization. Most of the themes that emerged from the research were part of the service quality dimension. So, service quality definitely represents a crucial element regarding customer centricity. Similarly, organizations should give attention to product and service customization. In the literature review 2.1., is discussed that value co-creation arises when a customer actively cooperates with an organization's channels or products and in that way forms their personal experiences. Sheth et al. defined customer centricity as understanding and meeting individual customer's needs, wants and resources. Through interaction and the consequently enhanced understanding of the customer's needs, the organization can deliver superior value to its customers (Sheth et al., 2000). So it is not surprising that customization presents itself as a valuable dimension of customer centricity. Managers should try to figure out how customers perceive value and, insofar as it is possible customize products and services towards their value.

Next to the customer interaction with the employees and the possibility for customization, obvious themes like price and quality still make a difference. The perceptions on price and quality were made in comparison with other providers of the product or service. This is congruent with the idea of Holbrook's typology discussed in chapter 2.2.2., where Holbrook mentioned that customer value is comparative among objects. Furthermore in line with Holbrook's described characteristics, customer value is personal. A lot of themes were comparable across the customers, but no customer valued the exact same themes and determinants (Holbrook, 1996). So, the determinants and related themes are personal

characteristics and for example depending on prior experience and income. Subsequently, the uniqueness of persons and the different values of customer centricity are certainly reflected in the interviews.

In assessing customer centricity, customers evaluate not only the core service encounter but also the post-core service encounters to resolve their requirements. These results are congruent with existing literature and therefore not unexpected. Section 2.3. of the literature study already pointed that a customer journey consists of sequences of touchpoints with the organization, including the actions and events associated to the delivery of the service (Patrício et al., 2011). For this reason, dimensions with their corresponding themes as post-core service and service recovery appeared in the results. The pre-core service encounter did not really show up in the results, although an organization should recognize the importance and invest in each of the service encounters, because at each encounter the customer forms an opinion. By setting up adequate service encounters, a customer will form a positive opinion of the organization's customer centricity.

Furthermore, customers also make a distinction between online and offline services. With regards to online services, customers put more attention on the quality, information exchange and accessibility during the website interface. In contrast to the offline services, customers put more attention to the interaction with the employee's delivered service quality. With regards to the offline service, customers also experience emotions, feelings and phantasms during the contacts with the store of the organization. Customers value having a pleasant experience while shopping, so organizations still need to develop an attractive store environment for seizing customer centricity.

In addition, investing in these determinants and their themes will not be costless. Nevertheless, this master's thesis offers some specific customer centric determinants from a customer's perspective which cannot be ignored. Customer centricity is about dual value creation. Investing time, effort and money in these nine determinants of an organization would be worth the investment and bring sufficient return since value for the customer ultimately leads to value for the organization.

6. Limitations And Future Research

This study contributes to marketing research and practice by proposing nine determinants of customer centricity from a customer's perspective. Although this research provides some valuable insights, it has some limitations that should be acknowledged. Hence, the limitations and recommendations for future research are clarified in this section.

First of all, there are some limitations regarding the generalization of the results, namely the applicability and importance of each of the nine dimensions is hard to generalize for every customer and across every industry. There are three factors that affect the generalizability of the results. These are summarized below with a corresponding suggestion for future research:

1. First, not every distinctive determinant of customer centricity highlighted in the grounded theory model is applicable in every industry. As noted in chapter 5, some customers talk about determinants of offline stores, others about determinants of online stores. Going deeper into the offline service, customers talk about, for example, the preference to test products in the car industry. In contrast, testing the quality of food in a restaurant is never mentioned. Thus, it may be noted that the applicability of each of the nine determinants of customer centricity vary in different market industries. It would be interesting for future research to verify these determinants per industry, so this research can be extended into other industries to improve the applicability and generalizability of the results.
2. Second, the importance of each theme and determinant varies across customers. Some customers value a quick service whereas others value customization. Some people prefer high quality products or reliable service personal, whereas others prefer a low price. Hence, it is important for organizations to put effort into these nine dimensions, although caution must be taken not to generalize each determinant for every customer. Therefore, future studies could divide customers in groups based on such characteristics to increase understanding of particular customer groups.
3. Third, the sample consisted of 30 participants, but this does not mean the conclusions can be, with certainty, generalized to a bigger population. Moreover, it would be recommended to conduct the research with a larger number of participants. This new

representative sample of customers will improve robustness and refinement to the results.

Additionally, the sampling method can be seen as a limitation. The participants were taken from a judgmental sampling. Although the researcher chose this method to ensure coverage of a wide range of viewpoints, and consequently defined the population based on different ages, gender, professions etc., there is a possibility that other sampling methods, such as probability sampling, would bring other results. Therefore, this study can be undertaken using another sampling method for further confirmation of the results.

Furthermore, all the interviews were taken in the month of March. In other words, this research is based on a cross-sectional design, which decreases the capability to capture temporal changes in customer centricity. Although the results helped to understand the concept, they cannot clarify possible changes in customers' perception on customer centricity over time. Section 2.2.1., customer value, noted that value depends on circumstances, time frames, and locations. Hence, customer centricity is concerned with daily interactions between the customers and organizations. It is possible the customer's attitude changes over time. Therefore, a longitudinal study would be recommended to elucidate the effects of temporal changes and make better inferences about the dynamic elements of the customer's perception on customer centricity.

Finally, this research is just a starting point and creates several opportunities for future research in terms of theory development as well as concept validation to refine and further develop the results. For example, a quantitative research of the determinants would be interesting to provide further, more in-depth understanding of the customer centricity concept from a customer's perspective.

References

- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 276-300. doi:10.1108/QROM-01-2016-1351
- Burger, M. (2012). *Brand Equity and Brand Value: Explanation and Measurement*. Norderstedt: Books on Demand.
- Chowdhary, N., & Prakash, M. (2007). Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(5), 493-509. doi:10.1108/09604520710817325
- Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 331-356. doi:10.1108/03090561211202503
- Dakoumi Hamrouni, A., & Touzi, M. (2011). Technique of collage for store design atmospherics. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(3), 304-323. doi:10.1108/13522751111137523
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123-137. doi:10.1007/s11747-007-0059-8
- Doucé, L., Janssens, W., Leroi-Werelds, S., & Streukens, S. (2016). What to diffuse in a gender-specific store? The effect of male and female perfumes on customer value and behaviour: (In)congruent scent effects on customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(3), 271-280. doi:10.1002/cb.1567
- Ferreira, A. G., & Coelho, F. J. (2015). Product involvement, price perceptions, and brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 24(4), 349-364. doi:10.1108/JPBM-06-2014-0623
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *SAGE*, 16(1), 15-16.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89. doi:10.1177/1094670504266138
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service Customization Through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148. doi:10.1177/1094670505279699
- Holbrook, M. B. (1996). Customer Value—A Framework for Analysis and Research. *Advances in Consumer Research*, 23, 138.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555. doi:10.1080/0965254X.2011.599493
- Kindström, D., Kowalkowski, C., Linköpings, u., Tekniska, h., Industriell, e., & Institutionen för ekonomisk och industriell, u. (2014). Service innovation in product-centric firms: a multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 96-111. doi:10.1108/JBIM-08-2013-0165
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588.

- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. doi:10.1007/s11747-013-0363-4
- Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., & Netemeyer, R. G. (1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 234-245.
- Marketing, T. H. o. (2017). *Yearly Marketing Survey 2017: Brand commerce, still a dream or already a reality*. Retrieved from www.thehouseofmarketing.be/yearly-marketing-survey-2017-customer-centricity
- Mele, C., Colurcio, M., & Russo-Spena, T. (2014). Research traditions of innovation: Goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(6), 612.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- N. Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., J. Sirianni, N., & K. Tse, D. (2014). Small details that make big differences. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274. doi:10.1108/JOSM-01-2014-0034
- Patrício, L., Fisk, R. P., Cunha, J. F. e., & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.
- Piercy, N. (2014). Online service quality: Content and process of analysis. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 747-785. doi:10.1080/0267257X.2013.839571
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124. doi:10.1177/1094670506294666
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66. doi:10.1177/0092070300281006
- Smith, N. C. (1996). Ethics and the Typology of Customer Value. *Advances in Consumer Research*, 23, 148.
- Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269. doi:10.1016/j.jbusres.2017.04.014
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280.
- Yang, Z., Jun, M., & Peterson, R. T. (2004). Measuring customer perceived online service quality: Scale development and managerial implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1149-1174. doi:10.1108/01443570410563278

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Appendix

Appendix 1: Interviewvragen (Methodiek: De Critical Incident Technique)

1. Kunt u zich een negatieve ervaring met een bedrijf herinneren? Zou u kunnen uitleggen wat u heeft meegemaakt?

Voor zover de bovenstaande vraag niet volledig beantwoord is, kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Wanneer en waar had u contact met dit bedrijf?
- Op welke manier (of hoe...) kwam u in contact met dit bedrijf?
- Met welke personen had u contact?
- Wat was uw doel?
- Had u reeds een relatie met het bedrijf opgebouwd?
 - Ja: Voelde u zich aanvaard/opgenomen door het bedrijf? Had u een positief gevoel bij dit bedrijf?
 - Nee: Hoe kwam u bij dit bedrijf terecht?
- Wat waren uw verwachtingen van het bedrijf?
- Vond u dat het bedrijf uw individuele wensen en behoeften begreep?
- Welke actie(s) had het bedrijf genomen om aan uw wensen en behoeften te voldoen?
- Waarom kwamen deze acties niet tegemoet aan uw verwachtingen?
- Welke andere actie(s) had u liever gehad?
- Had u het gevoel dat het bedrijf met u in contact wou blijven?
- Bood het bedrijf nog hulp of aanbevelingen aan?
- Had u het gevoel dat het bedrijf naar u luisterde en dat uw input welkom was?
- Bent u van plan uw negatieve ervaring(en) met dit bedrijf neer te schrijven? { om andere sollicitanten te waarschuwen (behoeden voor....) }
- Heeft het bedrijf na deze ervaring nog contact met u gehouden?

2. Kunt u zich een positieve ervaring met een bedrijf herinneren? Zou u kunnen uitleggen wat u heeft meegemaakt?

Voor zover de bovenstaande vraag niet volledig beantwoord is, kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Wanneer en waar had u contact met dit bedrijf?
- Op welke manier (of Hoe...) kwam u in contact met dit bedrijf?
- Met welke personen had u contact?
- Wat was uw doel?
- Had u reeds een relatie met het bedrijf opgebouwd?
 - Ja: Voelde u zich aanvaard/opgenomen door het bedrijf? Had u een positief gevoel bij dit bedrijf?
 - Nee: Hoe kwam u bij dit bedrijf terecht?
- Wat waren uw verwachtingen van het bedrijf?
- Vond u dat het bedrijf uw individuele wensen en behoeften begreep?
- Welke actie(s) had het bedrijf genomen om aan uw wensen en behoeften te voldoen?
- Waarom kwamen deze acties tegemoet aan uw verwachtingen?
- Had u nog graag andere acties gehad?
- Had u het gevoel dat het bedrijf met u in contact wou blijven?
- Bood het bedrijf nog hulp of aanbevelingen aan?
- Had u het gevoel dat het bedrijf naar u luisterde en dat uw input welkom was?
- Bent u van plan uw positieve ervaring(en) met dit bedrijf neer te schrijven? (om andere dit bedrijf aan te bevelen)
- Heeft het bedrijf na deze ervaring nog contact met u gehouden?

Appendix 2: Complete Table 2nd-Order Concepts And 1st-Order Concepts

2 nd ORDER CONCEPTS	1 st ORDER CONCEPTS
<p>Avoiding the use of high pressure selling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ik moest nog niet betalen, dus als ik vond dat hij niet goed gemaakt was. • Toen zei ik van: “Ja bedankt. Ik ga het hier wel niet doen, maar thuis doen”. Toen zeiden ze dat het geen enkel probleem was. • Ja, echt een heel aangename persoon. Niet opdringerig. • Allé, ze was me eigenlijk aan het pushen, ompraten om daar een doekje bij te kopen. • Toen zei mevrouw: “Ja maar u moet dat”. Toen zij ze: “Nee dat betaal ik niet.”.
<p>Employee takes initiative to help</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En twee dagen later, heeft Shell dan zelf contact met mij opgezocht met de vraag of ik de mail kon versturen. • Toen hebben wij een beetje druk op de ketel gezet. • Hij zei ook zelf: “Als er iets is, of je hebt vragen. Eender wat, kan je me altijd contacteren.”, via zijn gegevens . • Ja, dat ze rapper terug contact opnamen, ook al was het niet meer in stok of uit het assortiment. • Gewoon dat zie iets ondernamen, ofwel terugbetaling ofwel het hemd opsturen . • Liever had ik gehad had, dat ze in het begin ofwel een stuk beton terug hadden opengebroken of gewoon iets gedaan hadden. • Als ik de winkel binnenga wordt ik direct aangesproken of ze me kunnen helpen en dat ik niet moet aarzelen niet om iets te vragen. • Zelf naar de klant toe gaan als ze zien dat de klant bijvoorbeeld iets niet vind. • Gewoon dat ik iedereen moest nalopen. Als ik zelf geen actie ondernam, bleef ik in het donker. • Ik had graag vanaf het moment dat zij wisten dat de vlucht was afgelast ten minste een email of telefoontje. Maakt zelfs niet uit wat van de twee. • Maar, ik had wel liever gehad dat ze me meer op tijd iets hadden laten weten. • We kwamen daar binnen en er kwam dadelijk een verkoper naar ons toe. Vroeg of hij ons kon helpen, of dat we eerst nog wat wouden rond kijken. • Dan bel je nog is, dan gebeurt het zelfde. Bel je nog eens. Ik denk dat ik drie tot vier keer heb gebeld en uiteindelijk, ja, dan stop je ermee. • Dan ben ik beginnen mailen, te bellen • Dus besloot ik zelf terug contact op te nemen. • Ik heb altijd zo zelf naar het bedrijf moeten bellen van wanneer zou het bet er nu zijn. • Dus ik dacht ‘ik was in stad en ga eens binnen springen in de winkel voor te vragen achter mijn broek’ . • Dat wij daar niet achter hadden moeten vragen. • Toen is mijn zus opgestaan en gezegd “Zeg moet ik hier nog lang wachten op mijn scampi’s?”. • Toen heb ik het nummer op internet opgezocht. De telefoon genomen met de bedoeling om te vragen of er nu bijkomende kosten waren.
<p>Being helpful</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toen zei ik: “Allé wat is dat nu voor een service, dat doe je toch niet.”. Toen werd zei, allé ze was niet zo onbeleefd, maar ze werd zelfs uit de winkel gezet. • Uhm, éné keer hadden we handdoeken te weinig en hebben we hem gevraagd of hij iets kon brengen. Hij heeft het toen direct opgelost en gedaan waar we naar vroegen. • Die mensen van de service waren goed. Die hielpen ons en waren behulpzaam. Die hebben ons nu ook weer geholpen.

- Zo bij vrouwen bij bh-maten is dat wel zeer belangrijk, je wordt er kei hard in geholpen.
- Wat ook heel fijn was, is dat ze alle gerechtelijke kosten hebben gevolgd om ons geld terug te krijgen want dat is ook nog een heel procedure,
- Ze hebben alles terug nagekeken: die deuren, scharnieren. Wat eigenlijk niet hoefde.
- Als je vraagt naar wat je zoekt, helpen ze u wel verder.
- U komt daar binnen: “Zet u.”. Ze vragen wat voor aard schoenen u zoekt en ze komen af met 20 paar schoenendozen met een lach op hun gezicht.
- Oh, ze maken er heel veel werk van met de klanten een goede service te geven en veel uitleg.
- Maar als iemand me moet helpen, doen ze dat wel.
- Die man is dan uiteindelijk afgekomen om zelf naar het probleem te kijken.
- Op ieder punt dat je omhoog of omlaag moest, stond een IKEA medewerker. Omdat heel veel mensen er waren met kinderwagens om die mensen te helpen met de trappen .
- Ik denk in de verre dat zij dat kunnen de camera’s bekijken in de hoop dat ze iemand kunnen herkennen die daar net was langs geweest, want dat was daar maar een kwestie van te kijken.
- Toen zei de meneer: “Ik heb die niet meer, maar ik heb er nog een paar over. Zal ik die zo komen brengen?”.
- Meneer wou me dus niet te woord staan, wou absoluut geen moeite doen mij de consument te bevredigen.
- Wat me het meest is bijgebleven is de lak en moeite voor mij te helpen.
- Het was lui. Hij had gewoon geen zin om er tijd in te steken.
- U bent alleen, zal hij u nooit helpen en altijd naar één van zijn werknemers schikken, wat ik zeer ongepast vind.
- Ze zeiden: “Ja, dat is niet de bedoeling met die modellen!”.
- Die vrouw heeft ons daar laten staan in Italië, vier meisjes. Ze heeft ons niet geholpen.
- Wij waren zelf met vier meisjes achter die toog alle mogelijke oplossing aan het geven en ze zat ze maar zo: “Nee, nee, nee.”.
- Waarop hij antwoorde: “Is het nog de moeite dat ik de offerte opstel, want misschien door deze fout ga je het misschien ergens anders willen.”.
- Ze hebben ons niet willen helpen. Ze hebben de camera beelden niet willen tonen.
- Niet gewoon zeggen: “Bel maandag terug.”.
- Nee, ik denk dat die garçons zich er te gemakkelijk van af maken.
- Dat hebben ze heel duidelijk begrepen. Maar zij draaiden daar, ja, zij maakten daar een verhaal rond. En uhm ja, er is niets gebeurd.

Friendliness

- Trouwens de dierenarts was super vriendelijk. Ze hebben ons nog een kaartje opgestuurd.
- Hij bleef er op vitten dat ik niet met mijn visakaart mocht betalen.
- Ik vind klantvriendelijkheid heel belangrijk.
- Die waren een beetje arrogant, om het zo te noemen .
- Vind ik dat ze niet zo vriendelijk zijn. Ze helpen u niet echt verder ze zitten maar gewoon achter de kassa.
- Toen zijn ze beginnen roepen tegen ons: “Jullie zien toch dat dat voor kinderen is en dat doet u toch niet enzovoort.”.
- Ze werden direct kwaad en gingen direct in de aanval.
- Ze werden zo wat onvriendelijk tegen mij.
- De man was ook een beetje geambeteerd of lastig eigenlijk.
- Ze was super grof. Ze was echt onvriendelijk.

- Ik heb dat eigenlijk niet gedaan, want de stewardessen waren onvriendelijk . Over heel de vlucht.
- Omdat toen ik de broek zelf kocht waren ze super vriendelijk , maar daarna vond ik het minder vriendelijk.
- Hij: “Ja nee, dat is twee euro. Je kunt gepast betalen of je trapt het maar af.”.
- Maar ze zijn er zo klantvriendelijk.
- Ze zijne er altijd heel vriendelijk . Zeggen altijd hallo als u binnenkomt.
- Uhm, ze waren super vriendelijk .
- Ja, ze waren wel heel vriendelijk, open en sociaal ook.
- Hij was ook heel vriendelijk en enthousiast.
- Die mensen waren super vriendelijk .
- Een heel vriendelijke man. Hij was heel fijn in de omgang.
- Gewoon de vriendelijkheid waarmee die man mij geholpen heeft eigenlijk.
- Het enigste advies dat ik aan de Delhaize kan geven is misschien dat ze het onthaal van de mensen wel beter en aangenamer zou mogen.
- Had ik daar wel het gevoel dat ze super vriendelijk naar me toe deden.

**Describing products
(and services)
adequately**

- En ze geven goede uitleg de mensen die daar werken.
- Hij gaf me direct mogelijke verklaringen en wat ik allemaal kon doen.
- Ze hebben mij uitgelegd hoe ik dat moest opsturen. Echt alles er aan deden om hun klant, mij, zo goed mogelijk te helpen.
- Maar omdat het veel technisch is, vind ik dat ze daar een meer technische persoon moeten zetten aan de receptie.
- Een piekfijne uitleg gegeven.
- We hebben een hele mooie uitleg gekregen.
- Die gaf dan toch met de nodige tact een beetje de uitleg van: “Hij is het misschien vergeten te zeggen, maar dat is echt nodig dat het zo is want anders gaat het niet kloppen met uw aansluitingen en de loop van uw water.”.
- Het zijn allemaal kapsters. Die weten waarover het gaat.
- Het zijn mensen die een bekwaamheid hebben en een beetje uitleg kunnen geven.
- Toen hebben ze dat helemaal uitgelegd.
- We deden ook iets verkeer met onze boiler. Hij zei: “U zet de boiler op een te lage temperatuur waardoor dat er schimmel zou kunnen ontstaan in de boiler zelf.”.
- Toen heeft hij ons een uitgebreide info gegeven. Hij heeft stap per stap alles uitgelegd en wat de meerprijs daarvan zou zijn.

Communication

- Op die moment als de bijvoorbeeld als de verkoopster niet in de buurt is en vanachter bezig is, gerust naar mij toe komen en me helpen als ik iets vraag of zeggen dat de verkoopster dadelijk zal helpen.
- Ze hebben ook heel goed contact met ons gehouden tijdens de twee dagen dat onze hond daar was.
- Dat ze toch een beetje rapper me op de hoogte hadden gehouden .
- Ik weet niet als we vertrokken of we hem hebben gezien of de sleutel in de brievenbus hebben gelegd. Alles was heel goed voorbereid en uitgelegd .
- Toen hebben ze echt pas na drie kwartiers gezegd wat er aan de hand was en nog een half uur zo verder gedaan eer dat ze naar Marrakesh zijn gevlogen.
- Eens buiten was er de uitleg: “Er is een stroomstoring en we weten niet hoe lang het duurt.”.
- Dat ze beter ook gewoon iets had gezegd op dat moment. Ook al was het gewoon maar om de spanning er wat uit te halen.

- Er was ook geen informatie over hoe dat wij een vlucht konden omboeken of dat er een volgende vlucht was of dat we daar iets van geld gingen terug krijgen. Dat konden ze ons niet onmiddellijk vertellen.
- De mensen een beetje inlichten van wat er gaat komen. Ik denk als je dan iets nodig hebt, komen de mensen terug.
- Hij had zijn fout telefoon nummer opgegeven. Wij hebben zijn juist telefoonnummer gevonden in zijn handtekening van zijn mail.
- Dat is ook een beetje de schuld van RB&B, dan dat zij de verkeerde informatie aan mij geven.
- Dus, ze hadden mij de nodige uitleg niet gegeven dat ik dat plan correct moest volgen.
- Maar, mijn dierenarts had gezegd om het hoefijzer af te halen. Dat mocht ik blijkbaar niet doen van hun omdat die heel speciale hoefijzers had en hoeven heeft.
- We hebben er de hele dag niets van gehoord. Komen we op de luchthaven aan, bleek dat de vlucht was afgelast.
- Neen geen informatie, geen email, geen telefoontje.
- Maar ik vond dat ze ons gewoon meer op de hoogte mochten brengen van wat er gebeurde. Waarom het zo lang duurde.
- Verkoop was gewoon van, is die te koop of niet te koop of rond te pot draaien. Nadien uiteindelijk verkocht, maar toch geen duidelijkheid bij.
- Wat ze ook zouden hebben kunnen doen, want dat heb ik de dag nadien wel opgezocht is iets op hun website zetten van: "We waren gisteren gesloten. Heeft u daar hinder van ondervonden? Stuur eens een mailtje naar dit email adres."

Expressing interest/Small talk

- Die hebben totaal geen connectie met u en het boeit hun niet wat er allemaal af speelt.
- Ze toonden precies niet veel interesse, dan heb ik het over het personeel.
- Niet zo als andere bedrijven van een autoverhuur zouden doen en zouden vragen "En meisjes, hoe is jullie vlucht gegaan? "
- De leuke babbel als je aan de toog gaat zitten met het eventuele drank dat je besteld.
- Een praatje maken en vragen hoe met u gaat.
- Ze willen een praatje met u maken als je aan het winkelen of aan het passen bent.
- Ook gewoon, hij was heel geïnteresseerd: "Wanneer land je? Als er iets is kan je het altijd vragen."
- Spontaniteit! Bijvoorbeeld, ik wandel het restaurant binnen: "Hey Michele hoe is het?"
- Ze nodigen u altijd uit om een koffietje te drinken en een babbelke te maken.

Speaking the same language

- Ze kon geen engels praten. Kon ze amper Engels en vroeg ze super onbeleefd waarmee ze ons kon helpen.
- niet. Uiteindelijk was dat in West-Vlaanderen. Die spreken daar West-Vlaams, misschien hadden die ons daar niet goed begrepen.
- Toen ik uiteindelijk iemand aan de lijn kreeg, kon helaas die persoon enkel Frans praten en ik ben niet zo goed in Frans.

Avoid Impotence

- Hij had niets van oplossing aangeboden. De enige oplossing was dat ik met bankkaart betaalde.
- Op een bepaald moment laat je dat dan gewoon ook vallen omdat je er meer tijd in moet steken.
- Dan denk ik ook, ja dan gaat het misschien nog meer kosten en dan eindigt het misschien op niets.

- Toen vroeg hij opeens wel een waarborg van driehonderd euro. Wij hadden al schrik dat we het nooit zouden terug krijgen maar we hadden geen keus.
 - Want wat ga je anders doen? Uw keuken annuleren, dan moet je een boete betalen. Zo verder gaan, gaat het ook niet.
 - De eerste vlucht die niet vol zat van Veuling en we zouden kunnen nemen was op zondag avond. Wat natuurlijk geen optie was voor ons want dan was onze citytrip zo goed als voorbij tegen dat we konden vertrekken .
 - Als je dan nog veel dreigt, kan het zijn dat ze helemaal niet meer komen opdagen. Dat je nog iemand anders moet zoeken om de werken af te maken, dus.
- Competence**
- Dat bleek ook een probleem te zijn om daar lid van te worden, wat vreemd is. Daar kunnen ze u ook niet bij helpen.
 - Om uiteindelijk te weten dat hij daar niet voor bevoegd was en dat ik nog eens moet terugbellen.
- Short waiting times**
- Eigenlijk ben ik daar binnen gekomen en dan even lang moeten wachten.
 - We hebben heel lang moeten wachten eer dat er iemand kwam opnemen, terwijl er niemand in het restaurant zat.
 - Ze hebben ons gewoon laten zitten en een kwartier laten wachten bij wijze van spreken.
 - We hebben drie uur zitten wachten voor het appartement voordat hij kwam opdagen.
 - Eerst had ik gezegd van laat het gewoon, we wachten tot het terug in stok komt. Maar toen duurde het een beetje te lang .
 - Daar hebben we dan uiteindelijk ook nog een anderhalf uur gestaan eer dat we vertrokken zijn en geland.
 - We kwamen daar aan, moesten nog even wachten onder want er kwam eigenlijk niemand meteen af om ons te helpen .
 - Dat was dan nog het ergste, doordat de chef weg was, is ons eten dan nog veel later gekomen.
 - Hebben wij daar een uur gezeten en gewacht en daar kwam maar niemand.
 - Toen ik belde, herinner ik me nog zo een vervelend wachttoontje. Een muziekje van wacht. Twintig minuten tot dertig minuten heb ik nog de hele tijd in wacht gestaan.
 - Maar ik was al heel geïrriteerd door het lange wachten.
- Being flexible in time**
- Dan kan ik nog voor sluitingsuur nog bellen. Dus dan zullen de winkel altijd, altijd langer openhouden en eventueel de herstelling nog uitvoeren. Dus ja, ik vind dat mooi.
- Possibility to test**
- Toen hadden de dag van de proefrit gevraagd omdat we twee uur toch wat kort vonden. Toen mochten vier uur proefrit maken.
 - Door een proefrit te laten doen.
 - Dan had ik een ander paardje getest en ja die stond me wel aan.
 - Uhm, toen hebben we die dag dan een proefrit geboekt.
 - Uhm en alles testen, naar beneden, bergaf rijden naar bergop rijden. Dat konden we dan allemaal testen.
- Attention to individual's needs**
- Ik moet zeggen, die winkel, die nieuwe eigenaars zetten de klant echt op de eerste plaats. Als zij vinden dat zij iets extra kunnen betekenen voor u naar service toe, zullen ze het ook doen.
 - Wat we bijvoorbeeld heel aangenaam vonden, was dat ze het hondje direct met de voornaam aanspraken.

- Toen zei ik: “Ja, ik heb nog die behoeftes nodig.”. Dat was allemaal geen probleem.
- Ze vragen wat voor schoen u wilt. Bijvoorbeeld, een platte schoen met veters en dan pakken ze alle schoenen uit hun assortiment en in de gewenste kleur. Dus, ze luisteren wel echt naar uw wensen.
- En eigenlijk, was het wel leuk dat die dat deed, want dat maakte het niet gênant ofzo . Uhm, dat vond ik wel een heel positieve ervaring.
- Ook al was het gewoon maar om de spanning er wat uit te halen: “Onze excuses dat dit gebeurd is . Als jullie liever naar huis gaan, wij hebben er alle begrip voor. Dan rekenen we hier al af”.
- Als er klachten zijn van een klant ook al heeft die een pint besteld waar geen schuim op staat. Ik vind, dan moet je toch voldoende geëngageerd zijn om die klacht te behandelen.
- Ik heb nog gevraagd: “Kunnen jullie dit nog doen. Kunnen jullie dat nog doen.”. Bijvoorbeeld een deur plaats achter de keuken in, een schuifdeur. Dat was allemaal geen probleem.
- Ik heb dan zelf een alternatief voorgesteld wat eventueel zou werken, stond hij niet voor open.
- Dat is toch een zekere moeilijkheid. Aangezien mijne leeftijd.
- Daar heb ik op gereageerd: “Ik wil een schadevergoeding van misschien vier vijf duizend euro, want dat is een hele lange inrit en die beton is nu beschadigd.”. Verzekering: “Nee, nee. Het dossier is afgesloten, punt.”.
- Ik had toen het gevoel dat ze ambetant waren omdat ik het kwam vragen.
- Het enigste wat ze zeiden was: “Wij kunnen er ook niets aan doen. U had maar beter moeten opletten op uw rugzak en uw dierbare stukken er moeten uithalen.”. Dus die waren heel onbegripvol .
- Uhm, luisterede naar het advies naar mij toe als ik zei van: “Ja, dat vind ik een beetje (...), daar ga ik niet mee akkoord.”.
- Ze weten dat ik het fijn vind dat er éné bepaalde technieker altijd aan mijne fiets werkt. Daar houden ze hun ook aan. Die technieker weet hoe ver hij mag gaan.

Admitting without reluctance

- Uiteindelijk had ze die met veel tegenzin omgeruild.
- Ja, ja ze waren moeilijk aan het doen over de betaling. Met dat daar dan te veel volk aankwam, hebben ze dan toch gezegd van: “Laat het dan maar.”.
- Maar hij ging er al een beetje onderuit. Hij was al met tegengoesting. Ging hij dat toch nakijken en zei hij: “Nee, nee. Het is toch de juiste matras.”.
- Ik geef een briefje van 20 euro en die man zegt gewoon: “Dat nee ik niet aan”.
- Meneer wou me dus niet te woord staan, wou absoluut geen moeite doen mij de consument te bevredigen.
- Hij was gewoon aan het vitten op de kosten die hij moest betalen omdat ik met visa wou betalen,
- We hebben uitdrukkelijk een zachte matras besteld. Hij ging zich er toch onderuit praten.
- Die was koppig die wou zijn fouten niet toegeven. Hij deed of hij van niets wist, wat betreft de gemaakte afspraken . Dan stopt het daar he.

Empathy

- Ja, dat vind ik wel fijn. Zeker als er zo een dingen gebeuren, dat ze het navragen en toch een beetje mee inzitten met de klant.
- Verder wordt er heel respectloos van de eigenaar van het puppycenter met ons omgegaan. Die hadden totaal geen empathie.
- Er waren stukken af van de beton waar zijn machine stond. Dat is nooit gerepareerd, nooit over gebabbeld geweest. Daar ben ik zeer zwaar ontgoocheld van geweest. Ze hebben foto’s gemaakt. Ze hebben het vast gesteld, maar er gebeurde gewoon niets.

- Zeker dat ik nog een bijkomend document moest toesturen van bevestiging van overlijden enzovoort.
- Ten tweede, is het meer begrip tonen van: “Oh, ik vind het erg voor u.”. Ze zeiden gewoon van: “Ja, dat is balen voor u”.
- Als je dat kunt zien als een voorstel. En ja: “Jullie kunnen jullie boodschappen terug gaan leggen in de winkel, want jullie kunnen het niet betalen want jullie portefeuilles zijn gepikt.”.

Personal assistance

- Toen op een moment begonnen we dat allemaal natuurlijk richting ontwerp te gaan. Het ontwerp viel super goed mee en ze werkte met hun eigen architect.
- Misschien personal shopping , sommige winkels doen dat.
- Ze doen zelfs de schoenen aan uw voet zonder dat u iets moet doen. Ja dat vind ik geweldig .
- Daar werken genoeg mensen die u kunnen helpen. Ze zeiden echt zo van: “Hier is een computer en we kunnen u helpen het te maken en bestellen.”.
- Nadat je iets gedronken en gegeten had, kwam er iemand van de winkel ons styling geven. Voor elke persoon individueel.

Employee's personal advice

- Hij zei zelf zijn persoonlijke mening of dat het wel nuttig was om een nieuwe te kopen of eerder een stokwagen, omdat het toch vanaf het moment de auto uit de garage komt. Dat er zo veel, allé de prijs zo veel daalt.
- Hebben advies gegeven hoe we dat in de toekomst moeten oplossen als daar een vlek op komt.
- We hadden ook getest of hij thuis in de garage pasten. Dat zei hij ook dat we zeker moesten proberen.
- Vooral dat hij zich in onze plaats stelde en dat hij zei: “Ik zou het zo en zo doen, of beter naar het ander bedrijf te gaan voor de trekhaak.”.
- Hij zei zelf tegen mij: “Kijk, ik werk eigenlijk samen met een bepaalde bank. Daar kan je natuurlijk naar toe gaan voor uw autoverzekering.” en op die manier zei hij daar kan je altijd eens gaan horen om het aan een goed tarief te krijgen.

Custom-made recommendations

- Het is fijn dat ze zich op één of andere manier aanpassen door ons dadelijk een tafel te geven, snel de bestelling op te nemen.
- Ze zullen mij nooit of nooit met dingen afkomen, allé, ze weten wat ik echt wil.
- Die onthoud ook een beetje naar welke richting dat je kijkt en doet dan ook voorstellen. Je kunt zelfs uw eigen stijl kiezen dat die voorstellen doet binnen een bepaalde stijl, wat ook wel super handig is.
- Toen zei hij “Als je wilt dan zorg ik dat ik de broek aanpas naar de broek die je nu aanhebt, dan maak ik ze even smal. Is hij eigenlijk op maat gemaakt.”.
- Ze komen dan ook niet meer af van: “Moeten jullie een koffie’ke hebben. Ze passen hun echt in dat opzicht aan ons aan.
- Ik kreeg dan zelf ook een rapportje waar dat dan eigenlijk mooi was samengevat wat mijn vriendinnen van en ook het stijladvis van de persoon van de winkel.
- Bijvoorbeeld onderdelen te vervagen of er wordt bijvoorbeeld een telefoontje aan mij gegeven van: “Philip, we hebben dit of dat ontdekt. Mogen we dat doen?”.
- Hij weet welke stijl ik heb, welke maat van broek ik heb, hij kent mijn hemden en maten. Allemaal zonder dat ik het allemaal moet uitleggen elke keer.

Personal contact

- Sinds dat die gemoderniseerd is, is er geen echt contact meer met de betrokken mensen. Gaat alles via een soort secretaresse die al uw claims noteert.
- Wat dan weer onpersoonlijker is. Het zou fijner zijn geweest als hij had gezegd: “Ik kom nog eens langs bij u om het goed te maken.”.
- Maar niets he, geen reactie. Of ten minste dat de kok eens tot bij mij gekomen zou zijn.

- Heb ik ook contact gehad met de baas en hij vroeg dan onmiddellijk hoe het was met onze auto. Ja. Dat was wel fijn dat persoonlijk contact.
- Personal greeting**
- Dat is wel fijn eigenlijk, een fijne customer experience in de winkel, tot ze u daar kennen eigenlijk.
 - Dan zijn we erna nog eens terug gegaan met ons broers. Hij herkende ons dadelijk.
 - Ik krijg een kus op de wang van de baas van de zaak.
- Wide product variety**
- En ja, het aanbod is zo groot dus ik denk wel dat iedereen snel overtuigd is om eens iets te bestellen of het eens uit te proberen.
 - Het was een kledingwinkel, je kon ook schoenen en handtassen daar kopen.
 - Direct goed geholpen en heel veel aanbod.
 - Je kon daar eender wat bestellen. Het allerleukste was gewoon dat je zo een variëteit aan keuze aan lekker eten hebt Take-away.
 - En weet je, het is ook een heel complete zaak. Je kunt daar fietsschoenen kopen, fietshelmen kopen. Ze hebben heel het assortiment om u met fietsen en kleding naar buiten te sturen.
 - Ze boden bijna enkel vis aan.
 - Ja, ze gaven me eigenlijk niet veel keuze over dat bed en een lange levertermijn .
- Customizing product**
- "Is hij eigenlijk op maat gemaakt.". Ik zei: "Goed dat mag je zeker doen.".
 - De Nike hebben ze uitgelegd hoe ik mijn eigen Nike schoenen kon samenstellen.
 - We mochten de poten zelf kiezen en een ander stofje van een andere leverancier, dat was allemaal geen probleem .
 - Ook aan uw paskotje blijven ze echt staan om te zien of alles wel lukt en de nodige aanpassingen te doen aan uw bikini.
- Price-quality**
- Een goede naam en van prijsverhouding zijn die heel goed, daarom dat graag op dat moment iets wou kopen.
 - Maar de rekening was ook verbeterd. Die nieuwe heeft alles piekfijn geïnstalleerd.
 - Maar dit, de prijskwaliteit was af. Af.
 - Dat is een iets duurder merk, waardoor ik iets meer vriendelijkheid verwachten. Maar ze waren het dus niet.
 - Wat ik dan vind is dat Tommy Hilfiger mij perfect die klantenservice geven voor, ja geen goedkope kleren, maar ook geen dure kleren.
 - Je betaalde er wel voor maar het was niet super duur, rond dertig à vijfendertig euro was het denk ik. Dat advies wat op zich al eigenlijk heel duur is.
 - Oké, het is dan wel ietske duurder, maar wel lekker eten kunt bestellen .
 - Oké, de prijs is wel goed.
 - Ik heb heel kort erna, in de buurt, een zelfde auto op de kop kunne tikken voor nog een betere prijs. Die nog nieuwer was, met nog minder kilometers.
 - Ik vind dat ze bekend staan dat ze wel redelijke kwaliteit aanbieden. Je betaald er natuurlijk wel een prijs voor, ma ik ben niet bereid om niet te betalen als ik weet dat mijn product goed is. Dat vind ik geen probleem .
 - Oké soms waste ik wel eens mijn handen ermee, maar je gaat er wel van uit dat een ring die ietske duurder heeft gekocht daar wel tegen kan.
 - Je verwacht ook met een winkel met zo een naam dat die service goed is, maar dat was totaal niet.
 - Er waren er ook goedkopere en gingen dan voor een iets duurdere zodat we zeker zijn van de kwaliteit. Uiteindelijk had je het toch.

- Een heel duur merk winkel kan mij die verzorging dan niet geven wat ik heel schandalig vind.
- Ik vind eigenlijk dat TUI niet beter is als Ryanair. Terwijl we eigenlijk met Ryanair voor honderdvijftig euro koper waren geraakt .
- Die was duur genoeg en die was zijn geld niet waard. Dus ik wil die zijn geprul niet meer in huis.
- Wat dan wel een impuls aankoop was en in verhouding met wat zij hadden aangeboden veel slechter.
- Ik voelde mij onterecht dat ik onheus behandeld werd. Uiteindelijk je betaald een twee à drieëntwintig euro. Dat is veel geld he.

Free offers

- Hij bood me ook een drankje aan toen ik aankwam en zei dat mijn broek bijna af was.
- Hij had zelfs drank in de frigo gezet en toastjes
- Als je dus de winkel binnen ging, kreeg je eerst een hapje en een drankje.
- We hebben op het einde ook een goodiebag gekregen met leuke spulletjes erin. Altijd leuk om te krijgen dus.
- Ik merk dat er midden in de zaak een bar staat met drank, maar ik heb nog nooit een drankje aangeboden gekregen.
- Hij heeft het dan zo naar ons gebracht. Hebben we dat voor niets gekregen eigenlijk.
- Krijgen we iets van het huis aangeboden en hebben zo ook altijd een tafeltje vrij voor ons.
- Dus, die hebben mij identiek het zelfde zadel gekocht. Dat was toch een zadel van tweehonderd euro. Hebben ze mij dat zadel gratis vervangen.
- Maar ze schenken, ze weten wie ze goed moeten soigneren.

Cheap

- Ik heb daar al veel besteld omdat die vaak goedkoper zijn zowel voor boeken als skikleren of elektronica
- Dat is ook een rekening die ons maar de helft is van vroeger van onderhoud. Ik vind dat wel positief.
- Ik heb dan ook heel mooie voorwaarden gekregen, de autosalon voorwaarden, Dat was twee maanden nadien
- Ik heb daar al veel besteld omdat die vaak goedkoper zijn zowel voor boeken als skikleren of elektronica
- Dus het komt goedkoper uit.
- Airbnb, zijn het echt redelijke prijzen.
- Dat is een app die u de goedkoopste vluchten geeft. Ik denk dat de goedkoopste vlucht voor die avond was.
- Dus ik heb die auto toch aan een heel goede prijs kunnen kopen.
- Zoals iedere goeie Ikea klant, zijn we eerst gaan ontbijten aan twee euro de stuk ofzo.
- Ja, als het iets goedkoper was uiteraard. Ik denk dat dat het logische antwoord is.

Promotions/reductions

- Dan natuurlijk door immense acties. Ze zeiden: “Kijk we hebben een grote Amerikaanse frigo, dat kost viertienhonderd vijftienhonderd euro.
- We kregen een serieuze korting, wat interessant was.
- Het kleedje was aan bijna vijftig procent. Maar voor een kleedje van bijna vijfhonderd euro is dat zeker de moeite.
- Dus was de keuken direct gezakt in prijs.
- Dat is bijvoorbeeld een soort van spaarkaart en als u voor honderd euro koopt, krijgt u tien euro korting. Dat is wel in orde.
- Na het autosalon heb ik ook hele mooie korting gekregen.

- Van de staat kregen we ook nog een korting omdat ik een diesel had gekocht die minder vervuilend was.
- De mensen krijgen een bepaalde korting, dus personeelsleden.
- Hij heeft dan iets aan de prijs gedaan.
- De goede klanten krijgen op alle onderdelen tien procent korting.

Method of payment

- Want met mijn bankkaart gaat het geld onmiddellijk weg van mijn rekening en ga ik uiteindelijk een maand krap bij kas zitten
- Wat ik dan ook zeker een pluspunt vind van Zalando tegenover andere sites is dat je achteraf kunt betalen.
- Het voordeel was dan ook nog is dat ik met bankkaart heb kunnen betalen, wat ook al vrij moeilijk is online.
- Dan heb je het ook direct betaald. Dat vind ik dan ook fijn, dat het rechtstreeks geregeld is. Niet dat ze nog vragen stellen of dit en dat.
- Het enige nadeel is dat je enkel met PayPal of Visa kunt betalen en niet met bankcontact.
- Hij: “Ja ik ben geen bank e. Ik kan hier niet wisselen”.

Belonging to the brand community

- Naar Jeep toe België hebben we ook mails gestuurd, wat betreft een bepaalde club waartoe je lid kan worden
- Toen we de auto hadden heeft hij ons ook voorgesteld dat we mochten deelnemen aan de experience days van Landrover.
- Ik denk vooral dat hij een probleem had dat hij een jong meisje voor zich zag dat een dure sacoché ging kopen en eerder de mentaliteit had van wat komt die hier eigenlijk doen

Preferential treatment

- Positief. Het is altijd fijn als je ergen binnenkomt dat je een heel welkom gevoel hebt en dat je een soort van voorkeursbehandeling krijgt.
- Dan kan men daar, ook omdat je zo een goede klant bent, iets extra voorrang krijgen op de andere klanten die minder goede klanten zijn.
- Dat die een stapje voor had op de rest en dat ze die dan toch te vriend wouden houden.
- Ik had de indruk dat de stewardessen enkel hun aan het helpen waren. Ze hadden al een uur voor ons eten en ik zat er met honger.

Ethics

- We zijn er ook zeker van dat ze niet de juiste maatregelen naar de andere hondjes in het centrum hebben genomen. Het is echt heel erg.
- Voor hun is dat een product . Terwijl dat voor de consument geen product is, maar gelijk een kindje om het zo te zeggen.

Honesty

- Zogezegd stond er in het contract om verplicht naar hun dierenarts te gaan. Wat ik totaal bullshit vind, want dierenarts is een dierenarts. Dat wil zeggen dat het één pot nat is.
- Hij zei: “Ja, ja de mosselen zijn prima. Je kunt er zeker eten.”. Ze waren niet lekker van smaak.
- Die mensen waren eerlijker in onze ogen.
- Liever had ik gehad dat hij van het begin eerlijk was geweest van “Ja, kijk de airco is stuk, maar hij werkt zo en zo.”, via mail.
- Hij zei ook tegen mij dat we voor tien uur moesten ingecheckt zijn omdat er andere bijkomende tarieven waren. Dus dat vond ik wel leuk en apprecieerde ik wel, dat hij daar eerlijk over was.
- Ja gewoon, op een vriendelijke manier een antwoord dat er wat vertraging is. Niet het antwoord “ja we bellen u wel als het klaar is” .

- Hij is van het begin eerlijk geweest over tegen wanneer hij een antwoord moest weten, wat de nadelen waren, wat de voordelen waren. Hij heeft alles heel open kaart gespeeld.
- Ze kregen hun geld dan ook zagezegd twee weken later, wat helemaal niet waar is want ze ontvangen hun geld onmiddellijk
- De oneerlijkheid, ja. Dat is misschien niet het juiste woord, maar het rond te pot draaien van de firma naar de klant toe,
- Daar was weersomstandigheden geen probleem. Onze vlucht was niet volgeboekt. Daarom is die vlucht waarschijnlijk gewoon afgelast geweest.
- Met dat ze zeiden dat we gingen landen, besefte ik eigenlijk dat ik heel de tijd dezelfde dingen terug zag. En dat we niet aan het zakken waren.
- Die bazin van de zaak deed eigenlijk gewoon door alsof er niet aan de hand was.

No profit pursuit

- Hij kon het evengoed niet tegen ons zeggen en dan heb ik twintig of dertig euro in mijn zak stoppen.
- Ja , zijn job goed wilt doen en niet zo maar bij de mensen en niet zo maar zijn geld ergens komt verdienen.
- Eigenlijk heeft hij 60 euro minder verdient en dat apprecieerde ik.
- Nu pas merk je waarom ze spreken over broodfokkers, omdat het voor die mensen enkel om het geld gaat .
- Ik denk dat dat een truc was, ja. Want in het begin als je die betonnen inrit en de carport beton hellemaal zou moeten vernieuwen, dan zou het misschien drieduizend euro gekost hebben.
- Ze zullen er waarschijnlijk niet genoeg aan verdienen, maar ze kunnen het ook op een vriendelijke manier zeggen.

Fulfilment promise

- Dat was een garagist, en die had gezegd: “U heeft een half jaar garantie daarop.”. Dat blijkt ook echt zo te zijn.
- Ze zijn hun belofte zeer mooi nagekomen. Ik kan alleen maar chapeau zeggen.
- Wat ze zeggen doen ze ook.
- Het was echt wel vrij specifiek en ze kwamen het ook echt na.
- We hebben toen getekend voor de verkoop en dan hebben we erna nog telefoontje gekregen dat die auto dan toch eigenlijk verkocht was. Dat vonden wij heel vreemd.
- Uiteindelijk heb ik het kostuum toe gestuurd gekregen per post en het hemd nooit.
- Dan beloofde die persoon om ofwel na te gaan of ze het hemd nog konden opsturen, ofwel om te zorgen om de terug betaling. Uiteindelijk gebeurde dat niet.
- Dus dezelfde firma, en dan zeggen ze: “Ja dat komt goed, komt goed. Wij zorgen dat het terug dat het zo als vroeger was.”.
- Eigenaar: “Ja ja ik kom. Ik ben onderweg, ben er binnen twintig minuten.”. Twintig minuten werden dus veertig minuten.
- Want wij hadden voor haar een zachte matras besteld. Toen zij terug kwam, heeft ze in het bed gelegen en het was een heel harde matras .
- Toen hebben we gebeld naar het bedrijf s 'avonds en niemand nam op. Maar op de site stond dat ze vierentwintig op vierentwintig ter beschikking stonden.
- Normaal zou het er binnen de drie maanden zijn. Toen was het uiteindelijk nog eens drie maanden later. Toen nog eens drie maanden later.
- Ze hadden mij gezegd dat het maar een week ging duren en na tien à twaalf dagen had ik nog altijd niets gehoord .
- Dus die had niets voorbereid van de offerte. Hij had zelf zijn dossier niet open gedaan. Hij had niets bekeken .

- Toen is hij begonnen, maar regelmatig daagde hij niet op. Ook afspraken die gemaakt zijn, werden niet nagekomen.
- Als zij spreken dat er camera bewaking is, vind ik toch, dat het antidiefstel zou moeten werken. Maar dat was duidelijk niet het geval.
- Toen zeiden ze: “Ja het gaat niet meer. Er is niemand meer die kan koken.”.
- Dat is een massage van een half uur normaal en na een uur lagen wij daar nog.
- Uiteindelijk bieden zij de service van bereikbaar te zijn tot acht uur. Ja, dan moeten ze tot acht uur ook effectief bereikbaar zijn.
- Ze zeggen: “Ja wachten, wachten, wachten. Dat gaat uitzweten.”. Maar uhm, de oplossing is er eigenlijk niet gekomen.

Reliability

- Je moet weinig gegevens invullen en het is allemaal veilig .
- Die mensen waren heel open en heel correct.
- Ze hadden ook niet meer uitleg nodig voor het plaatsen. Ze hebben de werkmannen zelfs niet tegengekomen op de werf. Dat vonden we er eigenlijk heel positief ervan.
- Een man van waar je wist dat hij het hart op de juiste plaatst had en echt zijn job goed wilt doen.
- Het was een heel vriendelijke man, heel correct volgens mij.
- Er staat ook elke keer bij van dit wordt geleverd, zoveel keer besteld en morgen geleverd enz.. Ik denk niet dat het foute verwachtingen creëert tegenover wat ze aanbieden.

No deception

- Wij voelden ons echt bedrogen want uiteindelijk zijn het geen paar schoenen waarover je kan discussiëren en nog nieuwe kunt krijgen.
- Uhm, hij vroeg ook van een waarborg. In de mail stond dat hij daar niet achter vroeg.
- Dus eigenlijk maken ze een overtreding tegen de wet, maar ja bon so be it.
- Het appartement zag er niet uit zoals op de foto's.
- Het bleek dus dat ons hondje niet al zijn vaccinaties had gehad. Er wordt dus gesjoemeld met die papieren of dat hij effectief wel vaccinaties had gehad.

Familiarity

- Die mensen zijn super familiair.
- Maar dit was meer familiaal contact en dat sprak me heel fel aan.
- Het leek alsof gewoon een gesprek aan het voeren waren onder vrienden, allé kennissen. Dat vond ik het fijnste eraan, ja .
- Toen was er een ober en die vond het eigenlijk heel grappig dat mijn papa dan zoveel at en maakte er dan ook veel mopjes over .
- Hij kwam ook dikwijls vragen aan tafel of alles oké was. Het was wel een beetje familiaal.
- Bepaalde eetzaken zijn klant bij ons en als we daar binnen komen worden we familiaal en enthousiast ontvangen.
- Ja, ik word er niet alleen als klant aanzien, maar ook als vriend. Je behoort toe aan de familie daar.

Good quality

- Want wij waren telkens verschoten als wij langskwamen om te kijken hoe wat voor een groot stuk hij al gedaan had op 1 dag tijd .
- We zijn die een paar dagen later gaan halen. Maar toen we die gingen halen, stond hij mank.
- We hebben het dan gekocht. Ik had hem één keer gedragen en langs achter was er door de naad al een gat in gekomen .
- Ik vond qua beenruimte echt mindermaats gewoon, even erg als Ryanair .

- En we gingen er vanuit dat het een warme maaltijd ging zijn en het was echt primitief en echt ranzig gewoon.
- De eerste week ging goed, tot dat het slecht weer was. Dus dat toonde aan dat er ergens iets mee gebeurd was.
- Uiteindelijk is het huis gepleisterd, en zijn er her en der toch wat zaken die mij storen Die ik opnieuw heb moeten doen.
- Uhm ja, toen het aan tafel kwam, waren de scampi's. rauw.
- Bleek er iets te schelen met de draadloze adapter waardoor ik het moest terugsturen.
- Dat was toegekomen en ik steek mijn gsm erin en dat schuurt onmiddellijk.
- Maar wat mij het meeste irriteerde, was dat ze uitgedroogd van smaak waren.
- Ja, vooral dat hij zo goed heeft gewerkt.
- Ik vind het daar superlekker.

Pleasant experience

- Naar verkoop toe verwacht je ook bepaalde dingen in de prijscategorie. Dat viel toen tegen bij die mensen.
- De sfeer die er was, leuke muziek en een drankje erbij om zo een extra momentje te hebben met vriendinnen.

Feeling comfortable in the shop

- Ik had er ook perfect kunnen binnenwandelen. Maar omdat het zo een dure winkel was, vind ik de drempel wel hoog.
- Iedereen zat er zo wat verkrampt en het was een beer van een kerel.

Attractiveness

- Het is een hele saaie winkel en een oud pand.
- Ik vond eerst dat het vliegtuig verouderd was.

Alluring store layout

- Ik vond het wel een aantrekkelijke etalage.
- Toen het pas open is gegaan en omdat de etalage me aanstond. Wat voor kleren ze hebben. De stijl ervan ja.

Cleanliness

- Normaal levert je uw fiets netjes en proper in, maar er zijn ook al keren geweest dat mijn fiets vuil en smerig was en als ik die ga halen, die was perfect gepoetst.
- Ze hebben goede paarden staan en alles is netjes.
- Je verwacht dat het proper is, proper beddengoed/handdoeken/keuken en wc.
- Het goede was dat ze alle ramen hadden geplaatst binnen de dag en alles heel netjes hadden achter gelaten.
- Die heeft hier het werk super knap gedaan, heel netjes gewerkt.
- Ik ben dan naar een huis gegaan kijken waar hij geplakt had. Dat was heel proper in orde.
- Dan komen ze u kamer ook poesten en is alles netjes. Dat deden ze niet bij ons en de stofzuiger werkte niet dus we moesten keren.

Fast responsiveness

- Alles ging gewoon zo vlot en snel.
- Ik heb toen contact genomen met de klantendienst, wat vrij tot zeer moeilijk.
- We konden hem maar niet bereiken.
- Eerst konden we geen contact met iemand van Veuling krijgen, niet aan de desk en niet telefonisch. Niemand was bereikbaar.
- Allé, de communicatie tussen mij en Dell ging ook al niet zo heel vlot. Ik moest wel lang wachten op antwoorden.
- Ze zeiden onmiddellijk van kom maar.
- Als er is problemen zijn, die customer service werkt super. Die antwoorden u heel snel en u wordt heel snel geholpen.
- Dat ik snel geholpen wordt. Maar dat is ook niet altijd het geval.

- Binnen de twee dagen zijn ze hier en hebben dat onmiddellijk opgelost.
- Toen kreeg ik redelijk snel erna een bericht van: “Kijk, jammer dat je niet van onze Ikea in Heerle hebt genoten, maar wij gaan u per post een tegemoetkoming opsturen.”.
- Ik denk dat de dag erna hebben die meteen geantwoord: “Ja geen probleem, stuurt dat maar op.”.
- Achteraf wel, ik spreek over zeven maanden later, nog tweehonderdvijftig euro per persoon terug gekregen.
- Ze hadden niet direct een antwoord gegeven en dat ze het gingen onderzoeken.
- Maar ja, zoals dat gaat bij die grote maatschappijen krijg je geen antwoord.
- Moest ik ook nog eens bij het terugzenden en terugbetaling van de computer duurde heel lang.
- Maar dan met een week tussen kreeg ik antwoord van: “Ja, je moet dat, dat en dat doen. Via de post sturen en dan komt iemand dat halen.”.

Fast delivery

- Ja, ze gaven me eigenlijk niet veel keuze over dat bed en een lange levertermijn.
- Uiteindelijk hebben we toch heel lang moeten wachten op het bed.
- Terwijl ze tegen mij hadden gezegd dat het maar een week ging duren. Ondertussen was het al twee weken geleden.
- Dat is in verhouding met Cool Blue en al die andere webshops, een lange levertermijn van twee weken ofzo.
- Dus ik vond het een zeer snelle en efficiënte service
- Ze leveren erg op tijd.
- Ten eerste het is snel geleverd.
- Dat vond ik echt geweldig dat het helemaal van de Uk binnen de twee dagen bij thuis was.

Free after-sales service

- Maar ze zijn dus na drie, vier jaar nog eens terug gekomen om de kraan vast te zetten met een heel grote glimlach.
- Het was iets verlopen. Een week of twee weken te laat. Toch hebben die mensen, uhm, die haardroger vervangen. Ik ben daar heel content mee.

Follow-up service

- Ze zeiden: “Ja, we zijn er mee bezig, we zijn er mee bezig”. Na misschien 7 tot 8 maanden krijg ik de eerste keer een bericht “luister we gaan iemand toesturen en die komt een kijken”.
- Die had me dan de vrijdag gecontacteerd. Dus dat vond ik dan veel beter, die dacht nog aan mij.
- Ik denk wel dat ik toen een mailtje heb gehad van: “Hopelijk bent u tevreden met u bestelling .”.
- Dus ben ik beginnen wachten, maar ik kreeg geen reactie.
- Na vier maanden, had ik nog altijd niets gehoord.
- Maar uiteindelijk, hebben ze niets meer laten horen.
- Daarna hebben we nog een half uur moeten wachten voordat we iets nieuws kregen, wat we niet hebben gekregen eigenlijk.
- Ja, het allerergste vond ik dat er geen reactie op kwam.
- Het is positief dat zij na twee dagen al, wat ik vrij snel vind, terug contact met mij hebben gezocht.

Personal message

- Soms gebeurt dat dat je een gepersonaliseerd kaartje krijgt. Dat vind ik wel een goede aanvulling.
- Zo een kaartje waarop met de hand op geschreven. Iemand van de klantendienst had dat geschreven.

Invitation future events and promotions

- Ze houden u zowel via mail op de hoogte. Bijvoorbeeld van promoties en dergelijke
- Uhm, ze sturen dus vaak nieuwsbrieven maar ook een kortingscode of bonnen. Ze houden u op de hoogte van bepaalde acties.
- Ja, sturen mailtjes als ze een nieuwe collectie hebben of solden. Ik volg ze ook op facebook, waar ze win acties doen. Waar ik ook aan mee doe.
- Voor de rest die folder, dat is heel goed om de klanten op de hoogte te houden van de promoties.
- Ze sturen u ook nog mails met nieuwe acties als er een nieuwe auto gaat uitkomen of bij de saloncondities.
- Met kerst heb ik ook een mail gekregen dat ze langer open bleven en waar de uren dan ook werden meegedeeld,
- Ze sturen dikwijls wel uitnodigen als er iets te doen is met mini evenementen of ja, ze houden u altijd goed op de hoogte.
- Want ze hebben ons erna ook nog uitgenodigd om naar de nieuwe Jaguar E-Pace te gaan kijken. Uhm, dat was ook heel fijn.

Satisfaction form

- Ze hebben mij wel nog een mail gestuurd of ik tevreden was over de afhandeling.
- Uhm, ze vragen natuurlijk ook de klantentevredenheid. Ik ben daar heel positief in geweest.
- Ik heb de mensen nog één keer aan de telefoon gehad. Toen vroegen ze of alles in orde was.
- Ze hebben achteraf ook een tevredenheid enquête opgestuurd. Dus die heb ik ook met veel plezier ingevuld.
- Het enige wat ze vroegen was, denk ik, een survey hoe ze het gedaan hadden of hoe blij ik was met hun diensten.

Targeted offers

- Je krijgt e-mails als je ergens iets hebt opgezocht: “Wij zien dat je dit hebt opgezocht, misschien bent u ook geïnteresseerd in dit, dit en dit?”.
- Zalando onthoud uw stijl, dus ze sturen ook wel heel gerichte e-mails.

Apologizing

- Je krijgt iets per mail waar ze zich eerst verontschuldigde, want dat was toch al een week nadat ik mijne mail had gestuurd pas antwoord kreeg van: “Sorry dat we zo laat pas hebben geregeerd.”
- Dat ze het gewoon aanvaarden en hun excuses aanboden,
- Ze gaf echt elk argument om maar te zeggen dat het mijn schuld was .

Receiving an amiability

- Het fijne is dat we achteraf dan ook nog een kaartje hadden gekregen: “Het diertje wordt gemist. Het was echt een prachtig beestje.”. Dat was een heel emotioneel moment.

Alternative proposal

- Hetzelfde model aan dezelfde prijs, zou een tegenaanbod zijn geweest.
- Ook een beetje hulp met een alternatief te zoeken. Als het niet binnen uw eigen maatschappij kan dan moet je maar ofwel een geldige compensatie aanbieden om snel een andere vlucht bij een andere maatschappij te kunnen .
- Ja gewoon, dat zij zelf iets voorstelden want van die scampi's kon je niet eten he.
- Dat ze mij gewoon het component dat kapot was opstuurde, want dat was een veel simpelere oplossing geweest.
- Dat ze een alternatief vonden voor. Bij wijze van spreken een topper eventueel of een andere matras konden leveren aan een betere prijs, eventueel. Ja, aan een betere prijs.
- Hij had geen goesting om me te woord te staan. Hij gaf ook geen alternatief, of een eventuele tegenwerping wat mogelijk was.

- We waren de vierde tafel, ze konden ook de oplossing bieden om een grotere portie chicken nuggets aan te bieden en meer aan te rekenen
- Dat ze iets voor in de plaats kon doen. Nee dat ging niet en uhm, was het eigenlijk voor ons toch geen goede service geweest.
- We stonden daar met vier meisjes, in plaats van zo een regeling te treffen of ons te helpen of een taxi voor te stellen.
- Ze bood nul oplossingen aan. Ik weet het niet. Dat ze dan met een ander voorstel was gekomen of iets extra moesten betalen of een waarborg.
- Uiteindelijk zijn we naar huis gegaan want we konden niets regelen.
- Dus ja, dat had hij ook kunnen voorstellen dat je met de gsm een berichtje kunt sturen om het zo te betalen.
- Maar ik vind dat zij dat zelf ook hadden mogen voorstellen.

Redeeming product

- We werden zo super negatief onthaald, want die gaven alleen tegen argumenten om die ring niet terug te ruilen.
- Ik heb toen tegen die man gezegd dat ik echt op zoek was naar een goede occasie eigenlijk. Uiteindelijk heeft de handelaar zonder moeilijk te doen de wagen terug overgenomen .
- Dat ze me gewoon een nieuw gaven, een vervangende ring gaven . Omdat het ook zo duidelijk was dat dat niet mijn schuld was en dat dat helemaal niet kon zo iets.
- Toen ben ik terug gegaan en gevraagd om het toestel te ruilen daarop heeft die zelfde vrouw, die ma weer gesproken: “Geen probleem, dan ruilen we u dat.”
- Maar je zijt dan wel content als je dan kunt gaan ruilen en het product krijgt wat je wilde hebben met een vriendelijke service, zonder problemen en heel gemoedelijk
- Me direct het geld terug gestort zodat ik een nieuw product kon kopen
- Ze namen mijn auto ook terug voor een mooi bedrag, wat ik heel mooi vond.
- In de zin, die graniet van de keuken, er kwamen tikkeltjes in de graniet. Die hebben ze er wel vervangen zonder problemen eigenlijk.
- Toch hebben die mensen, uhm, die haardroger vervangen. Ik ben daar heel content mee.
- Zij hadden gezegd, kom maar terug dan mag je een andere kiezen als er één uw aan staat. Dan had ik een ander paardje getest, en ja die stond me wel aan .
- Dus eerst waren ze daar wel niet zo blij over ma, ze hebben hem toch dan laten omruilen.
- Toen heeft mijn mama, uhm, het terug proberen te brengen voor een nieuw bloesje dan. Het zelfde. Daar deden ze helemaal niet moeilijk over.
- Die man is dan meteen akkoord gegaan om de auto terug te nemen tegen prijs waartegen ik hem betaald had.
- Om de twee jaar koop ik mij een nieuwe mountainbike en dan verkoop ik mijn oude aan een goede prijs verder.

Compensation

- Hij had iets kunnen aanbieden misschien ofzo iets. Ik zeg nu maar iets, een kookpot ofzo.
- Heb ik nog eens een compensatie van de fabriek gekregen waardoor dat ik driehonderd euro minder voor het bed heb moeten betalen. Dus daar hebben ze wel goed hun best in gedaan.
- Had ik het wel fijner gevonden als ze ons op zijn minst wat water hadden aangeboden van hun uit.
- Oké ja, hij heeft er wel een kortinkje bij de offerte bijgezet. Als vergoeding vermoed ik dan .
- Dat vonden wij wel een beetje raar want ja, je hebt u verschoten en op zijn minst wilt je dan dat ze u een drankje aanbieden of een dessert ofzo .

- Als compensatie, vier ontbijt bonnen die u kunt gebruiken tot eind augustus.”. Dus er zaten dus vier bonnen bij voor een lunch van 8 euro.
 - Ja, ofwel gezegd hebben van: “Kijk hier je mag nog eens terug komen.”. Dat had mijn zus eigenlijk ook gedacht, dat ze het zo een beetje gingen.
 - En uhm, ja ik had op zijn minst gehoopt dat die garçon zou terug komen om iets van de zaak aan te bieden.
- Refund expenses**
- Over de aankoopprijs van het hondje was geen discussie, maar wel over de dierenarts kosten.
 - Wij hebben er twee keer de tijd in moeten steken. Ja, dat is verloren tijd.
 - Wat op zich niet genoeg was om onze nacht die we niet in Rome en onze nieuwe tickets te bekostigen.
 - Hij had misschien de inschrijvingstaks kunnen terug betalen. Dat was uiteindelijk toch een heel hoog bedrag, wat ik twee keer heb moeten betalen.
- Refund Money/deposit**
- Je krijgt gewoon uw geld terug hier. Waarop ik eigenlijk aangenaam verrast was, want tegenwoordig hoor je alleen maar tegoedbonnen.
 - Dus, hebben we het geld dat we eigenlijk nog terug zouden moeten krijgen, hebben we niet terug gekregen.
 - Ja voor mijn ouders dan, vind ik het geld terug geven. Het geld dat we nu eigenlijk verloren hebben.
 - Ja, we hadden al een voorschot betaald. Die kregen we dan ook zagezegd niet terug van de mevrouw.
- Live tracking**
- Je kon ook perfect via package tracking zien... en tegen welk uur. Dus ik vond dat top en correct gedaan
 - Maar ze hebben me elke week op de hoogte gehouden, met mails met ‘uw pakketje zit hier’. Het heeft wel vijf weken geduurd, maar ik ontving wel mails .
 - Ze zeiden erbij hoeveel minuten het was vooraleer het bij u kwam .De drivers of fietsers hebben zo een gps systeem en dan kon je zien waar dat ze zitten.
 - Het enige wat ik kan inbeelden, maar dat is misschien te extreem, is zo een live tracking.
- Free shipping**
- Het wordt gratis geleverd.
 - Ik moest geen shipping kosten betalen.
- At home delivery**
- Je kan ook heel gemakkelijk het afzendadres veranderen als je wilt dat het aankomt op uw werk ofzo. Dat je niet moet rond rijden of thuis zijn expliciet.
 - Dan kon je eigenlijk gewoon in uw luie zetel bestellen op de site . Ze zeiden erbij hoeveel minuten het was vooraleer het bij u kwam .
- 24/7 service**
- Ja, je kunt misschien zeggen, zaterdag en zondag, dus vierentwintig op vierentwintig service aanbieden.
 - Dan het voordeel van online, in het algemeen, is dat je het na uw werkuren kunt doen.
- Accessibility**
- Je moet u niet meer vervoeren of verplaatsen naar de stad ofzo.
 - Het was een zeer duidelijk en efficiënte manier van te bereiken.
- Efficiency**
- De site is heel handig en gebruiksvriendelijk,
 - Ik vind de site super gebruiksvriendelijk, de betalingen gaan goed en de verzendingen gaan goed.
 - Je kunt dat allemaal instellen en dat maakt het veel gemakkelijker.

- Het verliep ook heel vlot en gemakkelijk. Ik denk zelfs dat ik het zonder die instructies van in de winkel ook had kunnen doen.
- De website zelf is zeer overzichtelijk.
- Het stond ook nergens op de site.
- Dus ik vond het een zeer snelle en efficiënte service

Web store filters

- Je kunt ook filteren op uw maat.
- Je kunt rechtstreeks ingeven in welk land, waar dat je zou willen gaan. Je kan het filteren
- Je kunt ook prijzen vergelijken. Dat is positief,

The written interviews can be requested from the writer.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Customer centricity from a customer's perspective

Richting: **Master of Management-International Marketing Strategy**
Jaar: **2018**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Schreurs, Rachel

Datum: **30/05/2018**