

Onderzoek naar klanttevredenheid in B2B

toepassingen en nieuwe evoluties

Steven VAN AERSCHOT

promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Samenvatting

De klantengerichtheid van ondernemingen is de laatste jaren enkel toegenomen. Met recht en rede want het is uiteindelijk de klant die bepaald of een onderneming succesvol is. Een uitgangspunt van die klantenfocus is tevredenheid creëren. Deze doelstelling tracht men te bereiken aan de hand van marktonderzoek. Marktonderzoek zal vooreerst de problemen identificeren door middel van kwalitatief onderzoek. Daarna kan marktonderzoek het effect dat de marketinginstrumenten (prijs, plaats, product en promotie) veroorzaken in kaart brengen door middel van kwantitatief onderzoek. Dankzij marktonderzoek kan een bedrijf dus energie en tijd op een effectieve (de juiste problemen) en efficiënte (de juiste werkwijze) wijze spenderen.

B2B (business-to-business) verschilt per definitie van B2C (business-to-consumer). Nochtans zijn er opvallende raakvlakken tussen beiden. Dit komt duidelijk naar voor bij het onderzoeken en implementeren van de methoden van marktonderzoek. Ondanks de gelijkenissen zijn er toch noemenswaardige verschillen tussen de consumenten- en bedrijfsmarkt. Hierdoor groeit de noodzaak voor duidelijk en bruikbaar marktonderzoek in B2B.

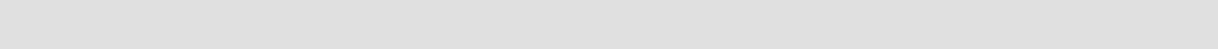
Aan de hand van de literatuurstudie is gebleken dat het conventionele marktonderzoek van tevredenheid toepasbaar is op een B2B omgeving, mits nuancering. Er zijn namelijk belangrijke verschillen tussen de consumenten- en businessmarkt. Hierdoor ontstaan er uitdagingen voor de onderzoeker die zich waagt aan klantentevredenheidsonderzoek in B2B. De meest essentiële punten van verschil zijn het vinden van de juiste persoon, het professionele aspect, het tijdsaspect, de grootte van de steekproef en de relatie klant-leverancier. Tevens is gebleken dat de voorbereiding van het onderzoek een andere aanpak verdient. Het vooronderzoek is namelijk intensiever en van groter belang in B2B.

Doorheen de literatuurstudie wordt er geregeld stilgestaan bij interessante denkpistes. Een voorbeeld hiervan is de invloed dat tevredenheidsonderzoek heeft op de tevredenheid. Tevens wordt er belang gehecht aan de vraag over de uitbesteding van het onderzoek. De servqual vragenlijst wordt ook onder de loep genomen en blijkt een goede maatstaf te zijn voor klantentevredenheidsonderzoek in B2B.

Het laatste gedeelte in de literatuurstudie behandelt eventuele nieuwe methoden om klantentevredenheid te meten. Het zijn methoden die de lezer bewust moeten maken van de mogelijkheid om tevredenheidsonderzoek op een andere manier aan te vatten. Verder onderzoek naar de haalbaarheid en het praktisch nut is noodzakelijk.

De praktijkstudie is opgesplitst in drie delen. Het eerste deel is een doorlichting van klantentevredenheidsonderzoek aan de hand van een Nederlands onderzoek. Hierin wordt het theoretische aspect van tevredenheidsonderzoek besproken door middel van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens. Het tweede deel behandelt een vooronderzoek voor het bedrijf Griffin, dat thuis is in gespecialiseerde scanning. Hieruit vloeit een kwalitatieve analyse voort, alsook een vragenlijst. Het vooronderzoek is de aanleiding naar het beschrijvend onderzoek, dat uitgebreid in deel drie aan bod komt. Hierin worden op kwantitatieve wijze de gegevens geïnterpreteerd die bekomen zijn aan de hand van een vragenlijst. Dit gebeurde weliswaar voor een andere organisatie, meer specifiek voor de VZW Smith (een werkgeversorganisatie).

Het doel van de eindverhandeling was het achterhalen van een ideale methode om aan klantentevredenheidsonderzoek te doen, mede door het beantwoorden van de deelvragen. Het is echter niet mogelijk om een ideale manier aan te duiden, aangezien elke situatie (vooral in B2B) een individuele aanpak vereist. Het is wel mogelijk om een methode aan te halen die het meest praktische nut bevat: een vooronderzoek via interviews en een eigenlijk onderzoek aan de hand van een vragenlijst.



Voorwoord

Deze eindverhandeling is het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met optie marketing aan de Universiteit Hasselt. Het was een uitdaging om een kwantitatief aspect van de marketingwereld door te lichten op een kwalitatieve manier. Ik heb de kans gekregen om mijn interesse voor marketing op een grondige en academische wijze te beoefenen.

Bij de realisatie van deze eindverhandeling kon ik rekenen op de hulp en steun van verschillende personen. Deze personen wil ik oprecht bedanken, want zonder hun bijdrage zou ik dit werkstuk niet verwezenlijkt kunnen hebben. Allereerst zou ik mijn dankwoord willen richten tot mijn promotor professor dr. Gilbert Swinnen. Ik kon steeds rekenen op zijn deskundig advies en bereidwillige steun. Verder gaat mijn dank naar Horst Remes voor het bijstaan in tijden van nood. Mijn dank ook aan alle personen die informatie verstrekt hebben om mijn eindverhandeling tot een goed eind te brengen.

Tot slot wil een dankwoord richten tot mijn familie. Mijn ouders wil ik bedanken voor de unieke kans die ze me hebben geboden. Zonder hun financiële en morele steun zou ik onmogelijk kunnen genieten hebben van een universitaire opleiding. Mijn andere familieleden wil ik bedanken voor de steun en de inspiratie. Als laatste wil ik mijn vriendin, Sara Deckers, bedanken voor de steun en de talloze verbeteringen.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING

VOORWOORD

PROBLEEMSTELLING	1
1. Praktijkprobleem	1
2. Centrale onderzoeksvraag	2
3. Deelvragen	2
4. Structuur en opzet van de eindverhandeling	3
LITERATUURSTUDIE	4
I (WAT?) KLANTENTEVREDENHEID.....	4
1. Inleiding	4
2. De ideale tevredenheid.....	8
3. De ontevredenheid	9
4. De loyale tevredenheid.....	11
II (WAAROM?) KLANTENTEVREDENHEID	16
1. Inleiding	16
2. Klantentevredenheid en loyaliteit.....	19
3. Klantentevredenheid en winstgevendheid	23
III (HOE?) MARKTONDERZOEK	25
1. Inleiding	25
1.1 Marketing.....	25
1.2 Marktonderzoek	26
1.3 De invloed van tevredenheidsonderzoek.....	26
1.4 Het Marketing Informatie Systeem (MIS)	28
1.5 De rol van het internet.....	28
1.6 Insourcing of outsourcing	29
2. Het onderzoeksproces	31
2.1 De planningsfase.....	31
2.2 De uitvoeringsfase.....	33
2.3 De rapporteringsfase	34
3. Methoden van gegevensverzameling	34
3.1 Het interview	35
3.2 De focusgroep	36

3.3	De enquête	37
3.3.1	Inleiding	37
3.3.2	De vertaling van het onderzoeksdoel	37
3.3.3	Het construeren van de vragenlijst.....	40
3.3.4	Het testen van de vragenlijst: methodologische knelpunten	41
3.3.5	De servqual vragenlijst.....	43
3.4	Mystery onderzoek	44
3.4.1	Inleiding	44
3.4.2	Het meten van mystery onderzoek.....	45
3.4.3	Mystery onderzoek – Klantentevredenheidsonderzoek	46
IV	(WIE?) BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B)	48
1.	Inleiding	48
2.	Verschillen B2B en B2C	50
V	NIEUWE METHODEN.....	57
1.	Klassiek én direct	57
2.	Online marktonderzoek	58
3.	Handelingsrelevantiematrix.....	59
4.	Competitieve intelligentie	62
5.	Klachten- en ideeënsystemen	64
6.	De alternatieve focusgroep	64
7.	Nieuwe en verloren klanten	65
8.	Front-office en eerstelijnsadvies	65
	PRAKTIJKSTUDIE	67
I	KLANTENTEVREDENHEIDSMETING IN B2B: KWALITATIEF EN KWANTITATIEF DOORGELICHT	67
1.	Inleiding	67
2.	Klantentevredenheidsbepalende factoren.....	67
3.	Klantentevredenheid en loyaliteit.....	69
4.	Klachten en klantenverlies	71
5.	Geen klachten en klantenverlies	73
II	KLANTENTEVREDENHEIDSMETING IN B2B: EEN VOORONDERZOEK	74
1.	Inleiding	74
2.	Het vooronderzoek	74
3.	Het vervolg van het vooronderzoek.....	76
III	KLANTENTEVREDENHEIDSMETING IN B2B: EEN BESCHRIJVEND ONDERZOEK.....	78
1.	Inleiding	78

2.	De vragenlijst	78
3.	Frequentietabellen	81
3.1	Algemene tevredenheid	81
3.2	Werkgroepen	83
3.3	Seminaries	86
3.4	Raad van bestuur	87
3.5	CEO.....	88
3.6	Overige.....	88
4.	Correlaties	90
4.1	Algemene tevredenheid	90
4.2	Werkgroepen	91
4.3	Seminaries	92
4.4	Raad van bestuur	93
4.5	CEO.....	93
4.6	Overige.....	94
5.	“importance-performance”: domeinen van interesse	94
5.1	IP kaarten	94
5.1.1	Volledig	95
5.1.2	Individueel.....	96
5.2	Belangrijkeidsrooster	103
5.2.1	Importance: impliciet en expliciet	103
5.2.2	Performance.....	108
6.	Adviezen	111
6.1	Domeinen van interesse.....	111
6.2	Werkgroepen	112
6.3	Seminaries	113
6.4	Raad van Bestuur.....	113
6.5	CEO.....	113
6.6	Overige.....	114

CONCLUSIES.....	115
------------------------	------------

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	124
---	------------

LIJST VAN FIGUREN, TABELLEN EN GRAFIEKEN	132
---	------------

BIJLAGEN	135
-----------------------	------------



Probleemstelling

1. Praktijkprobleem

"Als je de tevredenheid van je publiek wil behouden, moet je ook naar hen luisteren."

Organisaties ruilen hun traditionele interne gerichtheid steeds meer voor externe gerichtheid. Hierdoor krijgen ze meer en meer aandacht voor de klant. Het uitgangspunt is dat organisaties zichzelf versterken door de tevredenheid van hun klanten te vergroten. Vandaar dat steeds meer organisaties aan klantentevredenheidsonderzoek doen om wegwijze te worden in de wereld van hun interne en externe klanten.

Hiermee wensen die organisaties te achterhalen wat hun klanten denken, wat zij willen en wat hen tevreden maakt. In combinatie met goede klantenloyaliteit kan men beschikken over een succesformule. Er zijn verscheidene methoden om beide te meten: Klachten- en ideeënsystemen, tevredenheidsenquêtes, mystery onderzoek, directe controle van managers, analyse van de verloren klanten en informatie van de verkopers. Aan de hand van deze methoden zal men tevens de waarde van het product of de dienst, die de klant ervaart, te weten komen.

Naast de aparte focus in een bedrijvenmarkt zijn er opvallende raakvlakken tussen de consumentenmarkt en de bedrijvenmarkt. Willemarck (2006) haalt aan dat B2C (business-to-consumer) bedrijven zich niet enkel meer tot de uiteindelijke klant richten. Hij meent dat deze bedrijven veel kunnen leren van B2B (business-to-business) georiënteerde bedrijven. Hierdoor zitten B2B en B2C in hetzelfde schuitje en dit geldt ook voor marktonderzoek. Belangrijke marktonderzoekprincipes vanuit B2C zullen dus ook belangrijk zijn in B2B.

Ondanks de vorige opmerking van Willemarck (2006) is het klantentevredenheids-onderzoek dat zich richt op de B2B omgeving relatief nieuw. En ondanks de gelijkenissen tussen de consumentenmarkt en de bedrijvenmarkt zijn er toch noemenswaardige verschillen. Het is dus noodzakelijk dat ook bedrijven in een B2B omgeving een fatsoenlijk onderzoek kunnen opzetten om de tevredenheid van hun klanten te achterhalen. Dit laat de bedrijven toe om het product en de kwaliteit van de

dienstverlening te optimaliseren en beter in te spelen op de verwachtingen van de verschillende klantengroepen.

Klantentevredenheidsonderzoek wordt terecht frequent uitgevoerd door bedrijven. Een minder goed beoordeelde klantentevredenheid geeft de pijn in de klant-leveranciersrelatie weer en moet leiden tot activiteiten die de relatie moeten verbeteren. Het is voor een bedrijf van cruciaal belang om energie en tijd aan de juiste problemen te spenderen. Het identificeren van de juiste problemen is dan ook de essentie in de probleemaanpak van bedrijven.

2. Centrale onderzoeksvraag

Uit het voorgaande blijkt het belang van klantentevredenheidsonderzoek. Vanuit die gedachte is het belangrijk aan onderzoek te doen naar de juiste wijze om de tevredenheid van klanten te achterhalen in een B2B omgeving. Deze eindverhandeling zal de gebruikte methoden analyseren en in kaart brengen, maar is ook kritisch ten opzichte van deze methoden en de benaderingswijze om tot deze methoden te komen.

De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

"Welke zijn de ideale methoden om klantentevredenheid te meten in een B2B omgeving?"

3. Deelvragen

De algemene onderzoeksvraag kan opgesplitst worden in volgende deelvragen, met in het achterhoofd dat elke deelvraag kadert in een B2B omgeving:

- Wat betekenen de begrippen klantentevredenheid, marktonderzoek en B2B?
- Wat is het nut van klantentevredenheidsonderzoek?
- Wat zijn de significante verschillen tussen de consumenten- en businessmarkt?
- Waaruit bestaat een vooronderzoek naar aanleiding van een klantentevredenheidsonderzoek in B2B?

- Wat zijn de methoden om gegevens te verzamelen in B2B?
- Wat zijn de nieuwe methoden om klantentevredenheid te meten in B2B?
- Hoe kan men de resultaten in kaart brengen?


4. Structuur en opzet van de eindverhandeling

"Het doel is innovatie van bedrijfsprocessen, dit is innovatie van marktonderzoeksprocessen"

Als basis en om het geheel te kaderen werd er literatuur bestudeerd. De eerste twee hoofdstukken bespreken het begrip klantentevredenheid en de redenen voor een tevredenheidsonderzoek. Deze inzichten zijn van cruciaal belang als inleiding naar verder onderzoek en om de drijfveren van een bedrijf te doorgronden. Het derde hoofdstuk zal het eigenlijke marktonderzoek behandelen. Hierdoor worden de klassieke technieken aan bod gebracht. Het vierde en belangrijkste hoofdstuk bespreekt de verschillen tussen klantentevredenheid in B2C (business-to-consumer) en B2B (business-to-business). Hier worden de aandachtspunten en de potentiële knelpunten bloot gelegd. Met deze informatie wordt in het vijfde en laatste hoofdstuk gekeken of er nieuwe ontwikkelingen (kunnen) zijn in B2B.

De praktijkstudie begint met een kwalitatieve en kwantitatieve doorlichting van de klantentevredenheidsmeting in een B2B omgeving. Daarnaast vonden er onderzoeken plaats in samenwerking met Callmetrics. Het doel is het zuiver theoretische te koppelen aan een praktische werkwijze. De cases die behandeld worden, zullen ook concreter en duidelijker een antwoord kunnen geven op de deelvragen en uiteindelijk op de centrale onderzoeksvraag.

Tenslotte worden er conclusies gevormd en zal een duidelijk beeld naar voor treden van het marktonderzoek naar klantentevredenheid in de B2B omgeving.



literatuurstudie

De literatuurstudie is opgebouwd aan de hand van de klassieke vragen: wat, wie, waarom, hoe. Hierdoor komt een duidelijk kader naar boven en is het voor de lezer makkelijk om de literatuur een plaats te geven. Enerzijds werd literatuur bestudeerd betreffende het begrip klantentevredenheid, dat tevens gebruikt wordt om het doel van klantentevredenheidsonderzoek te verklaren. Daarnaast wordt duidelijk beschreven in welke context dit onderzoek plaats vindt. De aandachtspunten en de potentiële knelpunten kunnen hierdoor bloot gelegd worden. Vooral in vergelijking met de consumentenmarkt.

I (Wat?) Klantentevredenheid

1. Inleiding

Een eenvoudige en algemene definitie van klantentevredenheid wordt gegeven door Kotler et al. (2003):

“Klantentevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van de klant.”

Alexander en Hill (2000) geven een meer uitgebreide definitie:

“Klantentevredenheid is een maatstaf van hoe het totale product presteert in verhouding tot een set van verwachtingen van klanten. Het totale product is het waardepakket dat aan de klant geleverd wordt. De klant weegt het totale pakket van voordelen die hij verkrijgt door de aankoop van het product, af tegen de kosten die hij maakt voor het verwerven van het product. Alles dat bijdraagt tot deze afweging, maakt deel uit van het totale product.”

Hoyer en MacInnis (2004) op hun beurt over klantentevredenheid:

“(on)tevredenheid is het gevoel dat het resultaat is van een consument die een positieve (negatieve) evaluatie maakt van een beslissing.”

Uit voorgaande definities blijkt dat niet de werkelijkheid op zich telt, maar wel de werkelijkheid zoals deze wordt waargenomen door de klant. Een klant is slechts tevreden als zijn verwachtingen ingelost worden.

Hoyer en MacInnis (2004) spreken in deze context over utilitaire en hedonische dimensies. Utilitaire dimensies behandelen of een product of dienst goed functioneert. De hedonische dimensies daarentegen gaan over het gevoel dat een product of dienst teweeg brengt bij iemand. De persoon zal dus een vergelijking maken tussen het eigenlijke presteren en het gevoel dat opgewekt is.

Er wordt tevens vermeld dat tevredenheid niet stabiel is. Twee factoren zijn hier een oorzaak van. De eerste factor is tijd, de tweede is betrokkenheid. Tevredenheid verandert naarmate de tijd verstrijkt. Dit heeft vooral te maken met herinneringen. Maar met tijd wordt ook bedoeld dat twee aankopen op verschillende tijdstippen twee verschillende maten van tevredenheid opleveren. Wat betreft betrokkenheid doelt men bij consumenten op ofwel een hoge ofwel een lage betrokkenheid. (Hoyer en MacInnis, 2004) Maar in een businessmarkt kan men betrokkenheid vertalen als het niveau waarop de relatie tussen beide partijen zich bevindt. Over beide oorzaken wordt verder gesproken in het gedeelte waar B2B verschilt van B2C. De variabele tevredenheid teweeg gebracht door tijd zal bestreden worden door longitudinaal onderzoek, wat betekent dat men onderzoek doet over een langere periode met éénzelfde steekproef. De variabele tevredenheid, teweeg gebracht door betrokkenheid, zal bestreden worden door cross sectioneel onderzoek. Dit betekent dat men een ruimere steekproef zal gebruiken. Hierdoor zal de ruimere context al beter gekend zijn.

De klantentevredenheidsdefinitie door Oliver (1997):

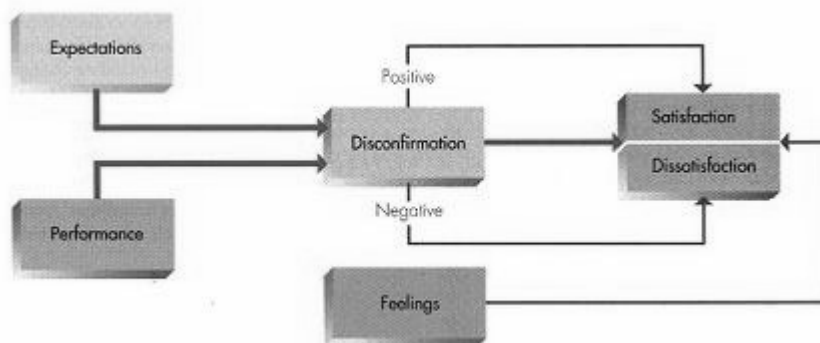
“Tevredenheid is het antwoord op de voldoening van de klant. Het is een oordeel dat een product of dienst een niveau van consumptiegerelateerde voldoening veroorzaakt bij de klant, met de mogelijkheid van een bovenmaatse of ondermaatse voldoening.”

De consument oordeelt dat de consumptie van het product of de dienst voldoet aan een bepaald verlangen, wens of behoefte en ervaart deze voldoening als plezierig. De verkregen voldoening verschaft of verhoogt het genot van de consument, of heft een

aversieve toestand op. (Oliver, 1997) Een voorbeeld van een aversieve toestand die wordt opgeheven is bijvoorbeeld een klacht die verholpen wordt.

De drie determinanten die in de literatuur het meest worden genoemd, zijn verwachtingen, ervaren (gepercipieerde) prestaties en disconfirmatie (het verschil tussen verwachting en perceptie). Samen met klantentevredenheid vormen deze drie determinanten het "Disconfirmation of Expectations Model" (DEM). Het DEM gaat ervan uit dat klanten bepaalde verwachtingen hebben van product- of dienstprestaties, de prestaties waarnemen of ervaren en vervolgens perceptie van de prestaties vormen. Er wordt gesteld dat de klanten deze percepties met hun oorspronkelijke verwachtingen vergelijken. Deze vergelijking kan drie uitkomsten geven: negatieve disconfirmatie, geen disconfirmatie (d.w.z. bevestiging van de verwachting) of positieve disconfirmatie, welke op hun beurt invloed hebben op de tevredenheidsbeoordeling van de klant. (Hoyer en MacInnis, 2004)

Schematisch wordt het "disconfirmation of expectations" model als volgt weergegeven:



Figuur 1: "Disconfirmation of expectations" model

De oorspronkelijke en meest eenvoudige interpretatie van de uitkomst van de drie bovengenoemde soorten disconfirmatie is dat tevredenheid voortvloeit uit verwachtingen waaraan wordt voldaan of die worden overtroffen (waarbij door sommigen wordt aangevoerd dat verrukking, in tegenstelling tot gewone tevredenheid, ontstaat bij uitzonderlijke positieve confirmatie) en dat ontevredenheid voortvloeit uit verwachtingen waaraan niet wordt voldaan (Hoyer en MacInnis, 2004). De uitkomst kan echter verschillen naargelang het soort verwachting dat wordt gebruikt (Miller, 1977).

Miller (1977) onderscheidt in zijn onderzoek vier soorten klantenverwachtingen: ideale (kan zijn) verwachtingen, verdiende (zou moeten zijn) verwachtingen, voorspellende (zal zijn) verwachtingen en minimaal tolereerbare (moet zijn) verwachtingen.

Ideale verwachtingen bevinden zich op het wensniveau. De verdiende verwachtingen weerspiegelen de prestaties waarop klanten, gezien hun input of investering, denken recht te hebben. Voorspellende verwachtingen zijn veel realistischer en weerspiegelen de mogelijke of meest waarschijnlijke prestaties. Minimaal tolereerbare verwachtingen weerspiegelen het minimale prestatieniveau dat wordt getolereerd of aanvaardbaar wordt geacht. (Miller, 1977).

Bij onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening, waarbij kwaliteit als uitmuntend wordt voorgesteld, werkt men doorgaans met ideale verwachtingen. Bij klantentevredenheidsonderzoek wordt van oudsher gebruik gemaakt van voorspellende verwachtingen (Oliver, 1997), hoewel er steeds vaker wordt gewerkt met verwachtingen op een hoger niveau, zoals verdiende verwachtingen (Patterson, 1993).

Deze tendens, om verwachtingen op een hoger niveau te gebruiken, was nodig omdat het DEM klantentevredenheid naar voor schuift als de uitkomst van bevestiging en positieve disconfirmatie. Daarentegen laat het DEM geen mogelijkheid open voor zeer lage verwachtingen. Het is echter mogelijk dat bij zeer lage voorspellende verwachtingen de uitkomst ontevredenheid is in plaats van tevredenheid (Oliver, 1997).

Gezien de centrale rol van verwachtingen voor klantentevredenheid en de invloed die organisaties op de verwachtingen van hun klanten uitoefenen, is het essentieel dat marketeers de verwachtingen van hun klanten leren managen (Oliver, 1997).

Van Dyck (2006) merkt een evolutie op wat betreft de verwachtingen van de klant en de inlossing van het bedrijf. Klanten koesteren steeds hogere verwachtingen tegenover bedrijven en hun producten of diensten. De verwachtingen van trouwe klanten stijgen 2,5 keer zo snel als het tempo waarmee de bedrijven de verwachtingen kunnen inlossen. Bedrijven blijven verweesd en gefrustreerd achter, terwijl de kloof tussen verwachting en inlossing groter wordt. Dit werd bevestigd in een onderzoek dat werd uitgevoerd in de Verenigde Staten.

Het antwoord op de vraag waarom de verwachtingen zo snel stijgen bestaat uit twee delen. Enerzijds moet de reden gezocht worden bij de bedrijven zelf. Zij hebben hun klanten in de loop der tijd zodanig verwend dat alle extraatjes die ze nog aanbieden om hun klanten in de watten te leggen, als vanzelfsprekend worden beschouwd. Anderzijds wordt de klant zelf daadwerkelijk steeds veeleisender. In veel productcategorieën wil de consument ook almaar meer, en voor minder geld. (Van Dyck, 2006)

De oplossing die Van Dyck (2006) voorstelt is eveneens een tweeluik. Een eerste antwoord is de klant telkens een stapje voor te blijven. Innovatie is hier het codewoord. Hierdoor kan men een unieke situatie uitbuiten. Maar ook op het gebied van marktonderzoek moet men inventief blijven en de klant zo goed mogelijk trachten in te schatten. Een tweede oplossing ligt voor bedrijven in het beheersen van de verwachtingen van hun klanten.

2. De ideale tevredenheid

Na uitvoering van een tevredenheidsonderzoek kan de bevinding van een organisatie zijn dat 83% van de ondervraagde klanten heeft geantwoord tevreden of zeer tevreden te zijn. Volgens Jones en Sasser (1995) zijn de resultaten voor deze organisatie echter niet zo goed als men aanvankelijk zou denken. De minder tevreden klanten zullen, bij geschikte alternatieven, zeer waarschijnlijk naar concurrerende organisaties uitwijken. Welke organisatie kan het zich veroorloven die 17% van het klantenbestand te verliezen, in de veronderstelling dat men dit al wil?

Jones en Sasser (1995) stellen dat in de meeste gevallen gunstige resultaten, zoals trouw en betere financiële prestaties, pas uit de allerhoogste mate van klantentevredenheid voortvloeien. Tenslotte geldt dat uit de meeste onderzoeken naar voor komt dat het merendeel van de ondervraagden tevreden is (Peterson en Wilson, 1992). Een hoge mate van algemene tevredenheid is dus niet uitzonderlijk. Er lijkt tevens de neiging te bestaan bij de ondervraagden om een hogere waardering aan te geven dan de daadwerkelijke tevredenheid.

Organisaties moeten vaststellen welke klanten niet volledig tevreden zijn, om achter de minder dan optimale tevredenheid te komen en deze weg te nemen. Behalve via

onderzoek naar klantentevredenheid kan het management achter deze oorzaken komen door middel van klachtenstimulering. Twee strategieën om klanten te stimuleren hun klachten te uiten, zijn door Oliver (1997) beschreven en zijn voor de meeste organisaties geschikt: gratis communicatiekanalen ter beschikking stellen aan de klant zoals gratis telefoonnummers en voorgefrankeerde feedbackkaarten; door de organisatie geïnitieerde contacten opbouwen, zoals gewoon telefonisch contact waarin klanten worden gevraagd of ze tevreden zijn.

In een interview met Jan Verhesen kwam naar voor dat ICMA veel belang hecht aan benchmarking. Dit is een manier om de tevredenheidsscore te vergelijken met andere bedrijven. ICMA doet dit voor bedrijven uit éénzelfde sector, om de gegevens toch een verklarende waarde mee te geven. Dus waar het voorgaande sprak over een absolute tevredenheidsscore, is dit vooral een relatieve manier om de score op tevredenheid te verklaren.

Daarnaast is het belangrijk om in te zien dat diezelfde relativiteit om een score te beoordelen ook intern van belang is. Hiermee wordt bedoeld dat een score ook tegenover een score uit een voorgaande periode kan gezet worden. Hierdoor kan men een evolutie ontwaren aan de hand van gegevens. (D.G., 2001) Er wordt verderop in deze eindverhandeling gesproken over deze longitudinale aanpak.

3. De ontevredenheid

Het meten van tevredenheid houdt dus, afgaande op de vorige sectie, op zich niet in dat je ontevreden klanten kan identificeren. Een fenomeen dat hierin kadert zijn latent ontevreden klanten. Deze groep van mensen zijn klanten die, hoewel ze algemene tevredenheid rapporteren, kenmerken vertonen die wijzen op ontevredenheid (Bloemer et al., 1998).

Klanten die manifest tevreden zijn, zijn vaker echt loyaal aan een merk dan klanten die enkel latent tevreden zijn. Bovendien kunnen latent ontevreden klanten manifest ontevreden klanten worden. Het is dus belangrijk te voorkomen dat de ontevredenheid van deze klanten zich manifesteert en aanleiding geeft tot het overschakelen op een ander merk. (Bloemer et al., 1998)

Oliver (1997) stelt dat het niveau van klantentevredenheid kan worden voorgesteld op een continuüm dat gaat van uitgesproken ontevredenheid tot uitgesproken tevredenheid. Er is echter geen scherp afgelijnde grens tussen ontevredenheid en tevredenheid. In het gebied gesitueerd in het midden van het continuüm is het niet duidelijk of de klant al dan niet tevreden is. Men kan in dergelijke gevallen niet voortgaan op hetgeen de klant rapporteert over zijn tevredenheid.

Bloemer et al. (1998) stellen voor om latent ontevreden klanten op te sporen door duidelijk algemeen tevreden klanten van duidelijk algemeen ontevreden klanten te onderscheiden in termen van kenmerken zoals hun tevredenheid met bepaalde aspecten van de dienstverlening en hun socio-demografische eigenschappen.

De gebruikte methodologie bestaat uit drie stappen. Eerst worden de karakteristieke regels voor ontevreden klanten vastgelegd. Een karakteristieke regel beschrijft een kenmerk van de data, in dit geval van ontevreden klanten. Vervolgens worden uit de gevonden karakteristieke regels de interessante regels geselecteerd met behulp van een filtering procedure. Enkel de regels die kenmerkend zijn voor de ontevreden klanten worden weerhouden. Tenslotte worden de interessante karakteristieke regels gebruikt om klanten te ontdekken in het gegevensbestand die wel rapporteren tevreden te zijn, maar kenmerken bezitten die sterk geassocieerd zijn met ontevredenheid. Deze klanten worden gecategoriseerd als latent ontevreden klanten. (Bloemer et al, 1998)

Het verdient vermeld te worden dat ontevredenheid ook het resultaat kan zijn van "verkeerde" klanten. Een onderneming kan een verkeerde doelgroep op het oog hebben. Bij een langdurige ontevredenheid bij de klanten, of een grote groep ontevreden klanten, moet het bedrijf een ruimere kijk hebben en bepalen dat de juiste doelgroep bereikt wordt. (Jones en Sasser, 1995)

4. De loyale tevredenheid

Oliver (1997) definieert klantenloyaliteit als volgt:

“Klantenloyaliteit is een diep gelegen verbintenis om een geprefereerd product of een geprefereerde dienst consistent opnieuw te kopen in de toekomst, en dit ondanks occasionele beïnvloeding en marketinginspanningen die de klant ertoe willen aanzetten om te veranderen.”

Hoewel de aandacht de afgelopen jaren vooral gericht is geweest op concrete spaaracties en beloningskaarten, bestrijden deze niet meer dan het symptoom van switchgedrag van klanten en raken ze niet de kern waar het bij klantenloyaliteit om gaat. Denken vanuit klantenloyaliteit gaat veel verder dan de gemiddelde spaaractie: het betekent dat men de klanten als het eigenlijke kapitaal van een onderneming ziet. De focus op klantenloyaliteit richt zich dan ook vooreerst op het leveren van superieure waarde aan klanten, waardoor duurzame en stabiele relaties ontstaan. (Samhoud, 2000)

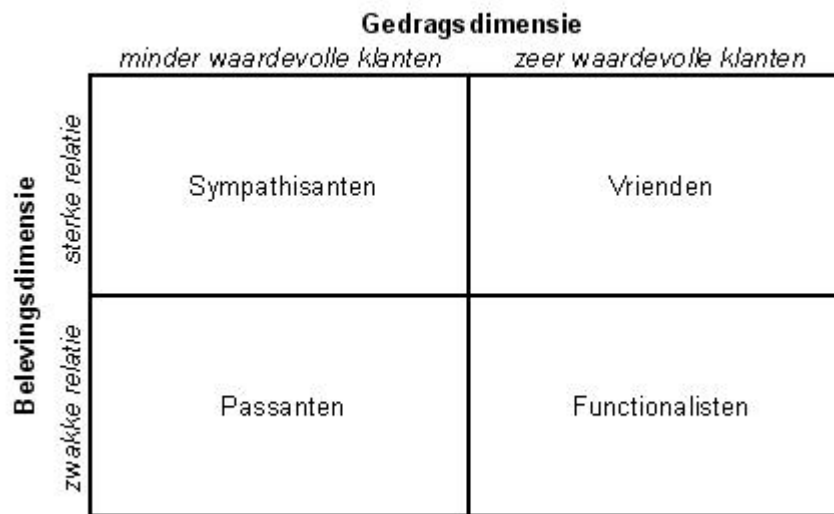
Bij het schetsen van een profiel komt het meerdimensionale karakter van loyaliteit duidelijk naar voor. Loyaliteit kent enerzijds een gedragsdimensie (aankoopgedrag, ambassadeursgedrag, verschaffen van informatie, uiten van kritiek), dit komt vooral naar voor in volgende definitie van Enis en Paul (1970):

“Consumer inclination to patronise a given store during a specified time period”

Anderzijds kent loyaliteit een belevingsdimensie (betrokkenheid, positieve attitude, gevoel van binding), hiervoor kan je volgende definitie gebruiken van Chenet en Johansen (1999):

“A state of mind, an intellectual and emotional link between customer and the firm”

Op basis van deze twee dimensies kan men vier verschillende klantensegmenten onderscheiden, die ieder hun eigen relatiebenadering vragen. Deze vier segmenten worden weergegeven in onderstaande figuur. (Samhoud, 2000)



Figuur 2: De vier klantensegmenten op basis van gedrags- en belevingsdimensie

Sympathisanten hebben weliswaar een "hart voor de zaak", maar zij brengen dit nog niet tot uiting in hun koopgedrag. Het is daarmee zaak om deze klanten tot aankoop van producten en diensten te bewegen.

Passanten hebben noch een sterke relatie, noch zijn zij van grote economische waarde voor de organisatie. Deze klanten kunnen al dan niet via een omweg tot aankoop worden aangezet. Indien aan deze klant geen positief gevolg kan gegeven worden, moet men in overweging nemen deze klant te laten vallen.

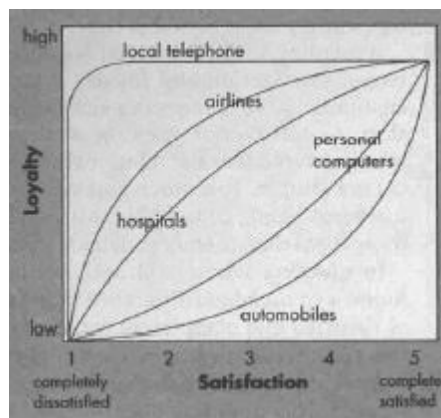
Vrienden zijn loyaal aan de organisatie in die mate dat ze meer dan gemiddeld bijdragen aan de omzet en dat ze het bedrijf een warm hart toedragen. Men dient deze groep zoveel mogelijk te koesteren. Het bestoken van deze groep met allerlei spaaracties zou wel is een averechts effect kunnen hebben.

Functionalisten nemen een belangrijk deel van de omzet voor hun rekening, maar zij ondervinden geen specifieke band met het bedrijf. De relatie is hierdoor vrij kwetsbaar. (Samhoud, 2000)

De belangrijkste oorzaken van loyaliteit zijn de mate van tevredenheid en het vertrouwen van de klanten in de geleverde waarde van de onderneming. Tevredenheid is daarbij

gebaseerd op ervaringen van de klant uit het verleden, terwijl vertrouwen juist betrekking heeft op verwachtingen in de toekomst. Uiteindelijk berusten tevredenheid en vertrouwen op het klantenwaardemodel. Dit model onderscheidt elementen die waarde hebben voor de klant. Uiteindelijk berust loyaliteit op het leveren van superieure waarde aan de klanten. (Samhoud, 2000)

De relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit is niet gelijklopend. Hoewel loyale klanten meestal wel tevreden zijn, zijn tevreden klanten lang niet altijd loyaal. (Oliver, 1997) De bewering die Oliver stelt, dat loyale klanten meestal wel tevreden zijn, gaat eigenlijk ook niet op. Veel klanten zijn namelijk loyaal omwille van redenen die tevredenheid uitsluiten. We kunnen dan denken aan luiheid, gewoonte, "switching costs" (de kost om te veranderen), gemak, enzovoort. De relatie tussen tevredenheid en loyaliteit is op zijn minst niet gelijklopend. Dit komt ook tot uiting in de volgende figuur:



Grafiek 1: Relatie loyaliteit-tevredenheid in verschillende markten

Het niveau van klanttevredenheid is erg belangrijk in markten met sterke competitie, zoals blijkt uit bovenstaande grafiek. In zulke markten, zoals de automobielinindustrie, is het verschil tussen "tevreden" en "helemaal tevreden" enorm, zodanig dat de tweede groep veel loyaler is dan de eerste. Het doel zou dus volledige tevredenheid moeten zijn als men loyaliteit nastreeft, wat buiten kijf staat. (Jones en Sasser, 1995)

Om loyale klanten te bekomen moet een bedrijf regelmatig of toch minstens meerdere malen tevredenheid creëren bij de klanten. Er is echter meer nodig dan tevredenheid alleen om loyaliteit te creëren. (Oliver, 1997)

Om de aard van de relatie te verduidelijken worden de verschillende fasen waarin loyaliteit wordt gevormd weergegeven door Oliver (1997). De fasen bestaan uit allereerst cognitie, dan affectie, daarna conatie en als laatste fase de gedragsinertie waar voortdurend hetzelfde merk wordt aangekocht.

In de eerste fase wordt cognitieve loyaliteit gevormd. Cognitieve loyaliteit is enkel gebaseerd op overtuigingen die de klant heeft met betrekking tot het merk. De informatie waarover de klant beschikt wijst het merk aan als beter dan dat van de concurrenten. Indien het gaat om een routine aankoop waarbij de klant geen tevredenheid ervaart, blijft de loyaliteit heel oppervlakkig. Tegenargumenten van de concurrentie kunnen de klant gemakkelijk overhalen het huidige merk te verlaten. Indien de klant wel tevredenheid ervaart en verwerkt, ontstaat affectieve loyaliteit. (Oliver, 1997)

De volgende fase van loyaliteit is dus gebaseerd op affectie. Indien de klant bij meerdere opeenvolgende consumpties van het merk tevredenheid ervaart, ontwikkelt hij een positieve ingesteldheid ten opzichte van het merk. Vanaf dat moment heeft de klant ook gevoelsmatig een voorkeur voor het merk. Tevredenheid is een belangrijke drijfkracht van affectieve loyaliteit. Hoewel affectieve loyaliteit beter bestand is tegen argumenten van de concurrentie dan cognitieve loyaliteit, verliezen bedrijven vaak klanten die beweren tevreden te zijn over het merk. (Oliver, 1997)

In de derde fase in de ontwikkeling van loyaliteit is er een verdere verdieping van de betrokkenheid van de klant bij het merk. Na opeenvolgende momenten van een positief affect ten opzichte van het merk ontstaat conatieve loyaliteit. Conatie wijst op een betrokkenheid om een bepaald merk opnieuw te kopen. Conatieve loyaliteit overstijgt het affectieve niveau omdat de klant nu de wens, de motivatie, heeft om het merk opnieuw te kopen (Oliver, 1997). De betrokkenheid in deze fase gaat echter niet verder dan de intentie om het merk opnieuw te kopen. De uitvoering van deze intentie kan verhinderd worden door omstandigheden, waardoor het merk uiteindelijk niet opnieuw gekocht wordt. (Oliver, 1997)

Tenslotte wordt in de laatste fase de intentie tot kopen omgezet in daadwerkelijk kopen van het merk. Deze bereidheid verschijnt samen met de wens om hindernissen die een aankoop in de weg staan te overwinnen. Indien beide toestanden, de bereidheid tot

handelen en die om hindernissen te overkomen, herhaaldelijk samen optreden, ontwikkelt zich een gedragsinertie: het voortdurend aankopen van een merk. Deze vorm van loyaliteit is het interessantst voor een bedrijf want ze is het best bestand tegen hindernissen zoals inspanningen van de concurrentie om de klant te overtuigen van de meerwaarde van een ander product. (Oliver, 1997)

Het begrip "loyale tevredenheid" zoals hier gehanteerd wordt, heeft geen directe betekenis. Na deze literatuurstudie is echter gebleken dat er een merkwaardige relatie is tussen tevredenheid en loyaliteit. Zoals eerder vermeldt, zal tevredenheid geen zuivere garantie zijn voor loyaliteit en zijn loyale klanten niet noodzakelijk tevreden. En toch kan men besluiten dat tevreden klanten een potentieel bezitten om een loyaal karakter te ontwikkelen. Door middel van het meten van klantentevredenheid kan men alvast de potentieel loyale klanten aanhalen. Men zou in dit geval kunnen spreken van een loyale tevredenheid.

II (Waarom?) Klantentevredenheid

"Meten is weten"

1. Inleiding

In de concurrentiele wereld van vandaag is het steeds moeilijker om enkel op basis van een goed product of een goede dienst een succesrijke organisatie te leiden. Klanten zijn over de jaren heen mondiger geworden en heel wat veeleisender. Vaak verwachten ze bij de aankoop van een product ook goede betalingsvoorwaarden, een dienst na verkoop en een vriendelijke, bekwame dienstverlening. Zeker in bedrijfstakken waar de concurrentie intensief is en de producten evenwaardig zijn, kan de aangeboden dienstverlening een doorslaggevende rol spelen en een succesfactor zijn (Cortes, 2004). Organisaties trachten op basis van kwaliteitsvolle dienstverlening het verschil te maken en de klantentevredenheid te verhogen om zo klantentrouw en de daarbij horende inkomsten te verzekeren (Malcolm en Spaulding, 2002).

Klantentevredenheid is essentieel voor organisaties om te kunnen blijven bestaan. Stijgende klantentevredenheid leidt tot hogere toekomstige winstgevendheid, lagere kosten, hogere klantenbereidheid voor het betalen van prijspremiums, hoger gebruik van het product, en hogere klantenretentie en loyaliteit. Stijgende loyaliteit leidt op zijn beurt tot stijgende toekomstige inkomsten en verminderingen in de kost van toekomstige transacties. (Reichheld, 1996)

Tevreden klanten kunnen ook loyale klanten zijn. Ze kopen meer, ze kopen frequenter en ze zijn bereid meer te betalen. In de mate dat klanten de prestatie van een bedrijf bekijken als een van hoge kwaliteit, gaan ze het misschien ook aan anderen aanbevelen en zo zorgen voor gratis positieve mond-aan-mond reclame. Het is algemeen bekend dat ontevreden klanten hun slechte ervaring met een product, dienst of organisatie doorvertellen aan een tiental mensen uit hun omgeving (Goodman, 1999). Dit in tegenstelling tot tevreden klanten, die slechts aan een viertal mensen vertellen over hun goede ervaringen. Daarnaast is ook klantentrouw erg van belang. Het kost een bedrijf immers vijf keer meer om een nieuwe klant aan te trekken dan een tevreden klant te behouden (Kotler et al., 2003). Een andere empirische vaststelling is dat slechts 5% van de ontevreden klanten daadwerkelijk haar ongenoegen uit bij de organisatie. De overige

95% laat nooit iets van zich horen en 63% van deze groep stapt in stilte over naar de concurrentie (Hessenlink en Van der Wiele, 2003). Deze statistieken geven aan dat organisaties er goed aan doen hun klanten tevreden te stellen, zowel wat hun producten als hun diensten betreft en deze tevredenheid te meten.

In een B2B omgeving zijn deze statistieken met meer nuancering te benaderen maar een tevreden klant is steeds, logischerwijs, het uitgangspunt van een onderneming. Dat was ook zo volgens Drucker (1954): het hoofddoel van een business is het creëren van tevreden klanten. Maar in die B2B omgeving is het lange termijn succes nog meer afhankelijk van hoge kwaliteitsproducten en -diensten. Het is deze lange termijn waar bedrijven vooral op moeten focussen. (Anderson en Mittal, 2000).

Als laatste moet vermeld worden dat klantentevredenheidsonderzoek een onmisbaar instrument is om producten en diensten te waarderen. De voordelen van zulk een onderzoek zijn talrijk en laten zich dan ook opsommen: (www.eurospotter.com)

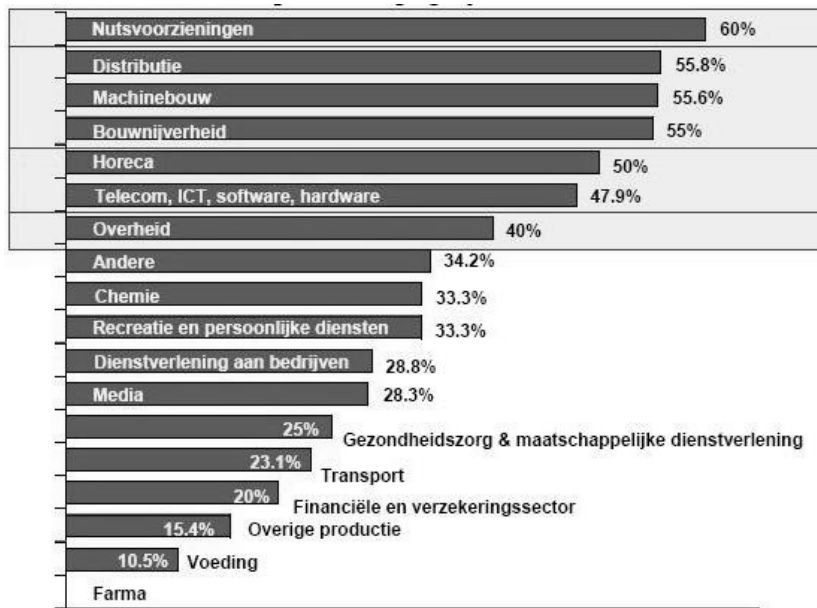
- ✓ Het meten van klantentevredenheid helpt bij de kwaliteitsbewaking van de marketingmix en zodoende de unieke positie van de producten.
- ✓ Het versterkt de band met de klanten.
- ✓ Het helpt om medewerkers klantgerichter te maken.
- ✓ Het is een voorwaarde bij de ISO 9000 certificering.
- ✓ Klanten geven als onafhankelijke partij kritiek of lof.
- ✓ Zeer tevreden klanten zijn uitstekend om de succesfactoren te ontdekken.
- ✓ De eventuele suggesties helpen bij het in kaart brengen van de behoeften.

Dat klantentevredenheidsonderzoek een belangrijk element is in bedrijfsvoeren, blijkt ook uit de jaarlijkse marketingenquête van "The House of Marketing". Deze bevraging peilde bij 514 marketingprofessionals naar de huidige situatie van het marketinglandschap. Van die 514 deelnemers was 63% afkomstig uit een B2B omgeving. (www.thom.be)



Grafiek 2: De grootste uitdagingen in 2007

Zoals blijkt uit bovenstaande figuur, beschouwt 34,6% het opbouwen van klantentevredenheid als een belangrijke uitdaging. Hierdoor wordt de focus op klantentevredenheid als de vierde belangrijkste uitdaging aanzien.



Grafiek 3: In welke sector is het opbouwen van klantentevredenheid een grote uitdaging in 2007?

Deze grafiek toont heel duidelijk in welke sectoren men klantentevredenheid hoog in het vaandel zal dragen.

Ten slotte werkt de klantentevredenheid ook zeer aanstekelijk op de motivatie, de werkvreugde en het enthousiasme van de verkoopsmedewerkers. Het is veel aangenamer met tevreden dan met klagende klanten te moeten werken. De resulterende huissfeer zal het rendement en de tevredenheid van de medewerkers verhogen, wat ook de onderneming ten goede komt. (Trauwaert, 2004)

Ondanks het belang van klantentevredenheid, dat een goede indicator is van de gezondheid van een bedrijf, is het fataal om alleen daar op te vertrouwen. Met klantentevredenheid heeft men een schat aan informatie en gekoppeld aan de prestatie van een product of dienst is het een goede indicator. Het is echter uitermate belangrijk om het meten van klantentevredenheid te plaatsen in een groter licht. (Jones en Sasser, 1995)

2. Klantentevredenheid en loyaliteit

"Trouw en rouw, dat is maar één letter verschil"

Volgens Oliver (1997) streven de meeste bedrijven niet louter klantentevredenheid na maar wel loyale klanten. Het bezit van een loyaal klantenbestand en het daaruit volgende behoud van klanten heeft een gunstige invloed op de kosten en de winstgevendheid van een bedrijf.

Als men een profiel zou schetsen van een loyale klant dan zou Samhoud (2000) met dit op de proppen komen: Een loyale klant zet de relatie met het bedrijf voort en blijft afnemen. Het aandeel van het bedrijf in de bestedingen van de klant wordt groter. Dit gebeurt door middel van "cross- en upselling". Dit betekent, op basis van een gedegen kennis van de klant, gerichte aanbiedingen doen voor bestedingen aan andere of duurdere producten. De loyale klant fungeert als ambassadeur en beveelt het bedrijf aan bij derden. De loyale klant voelt zich betrokken bij het bedrijf, hetgeen zich uit in een intensievere samenwerking.

Om de aard van de relatie te verduidelijken worden de verschillende fasen waarin loyaliteit wordt gevormd, weergegeven door Oliver (1997). Zoals eerder vermeld in deze eindverhandeling zijn de vier fasen: Cognitieve, affectieve, conatieve en gedragsmatige loyaliteit. Vooral de tweede en laatste fase verdienen wat meer aandacht in het kader van tevredenheid.

Allereerst de fase van loyaliteit die gebaseerd is op affectie. Indien de klant bij meerdere opeenvolgende consumpties van het merk tevredenheid ervaart, ontwikkelt hij een positieve ingesteldheid ten opzichte van het merk. Tevredenheid is een belangrijke drijfkracht van affectieve loyaliteit. (Oliver, 1997) Hierdoor is het meten van tevredenheid een belangrijke indicator om te bepalen of de klanten een loyaliteitspotentieel bezitten.

Ten tweede de fase van loyaliteit waar de intentie tot kopen omgezet wordt in een daadwerkelijk kopen van het merk. Deze bereidheid verschijnt samen met de wens om hindernissen die een aankoop in de weg staan, te overwinnen. Deze vorm van loyaliteit is het interessantst voor een bedrijf omdat ze het best bestand is tegen hindernissen zoals inspanningen van de concurrentie om de klant te overtuigen van de meerwaarde van een ander product. (Oliver, 1997) Deze fase is het uiteindelijke doel van een bedrijf. Klanten op dit niveau krijgen, vereist veel inspanningen. Het meten van tevredenheid, zo blijkt uit voorgaande alinea, is een goede indicator om te bepalen of een klant al dan niet deze begeerde en winstgevende laatste fase kan bereiken.

Ook Thomassen (1998) gaat dieper in op het verband tussen klantentevredenheid en loyaliteit. Indien een klant tevreden is, ontstaat na verloop van tijd het gevoel dat hij met de onderneming het best zaken kan doen voor de afname van specifieke producten en diensten. Omdat deze binding er aan het begin van een relatie nog niet is, stapt een nieuwe klant sneller over op een andere aanbieder dan een vaste klant. Een vaste klant heeft een binding opgebouwd waardoor een occasionele fout geen directe invloed heeft op de loyaliteit van de klant. (Thomassen, 1998) Onderzoek heeft aangetoond dat een zeer tevreden klant zes keer meer kans maakt op een her aankoop dan een minder tevreden klant (Jones en Sasser, 1995).

Volgens Annouk Lievens is deze link tussen tevredenheid en loyaliteit terecht. Bovendien moet deze voor ogen gehouden worden en moet tevredenheid meten een middel zijn om

loyaliteit te bekomen en te meten, om uiteindelijk de "return on investment" (ROI) te bekomen. Mevrouw Lievens merkt hier wel op dat de link in een B2B context sterk of zwak kan zijn. Dit is afhankelijk van het product en de markt waarin men opereert. In een concurrentiele markt zal de link tussen tevredenheid en loyaliteit minder sterk zijn omdat klanten vlugger kunnen veranderen van mening en door details kan een deal gesloten worden.

Volgens Bloemer (1993) is het leveren van een goed product op zich geen voldoende voorwaarde voor het creëren van trouw. De beste manier om klantentrouw te bekomen is klantenrelatiemanagement centraal te stellen in het strategisch concept van de onderneming. Het blijkt immers dat criteria als inlevingsvermogen in de klant, betrouwbaarheid van de dienstverleners en de bereidheid om aan specifieke klanteneisen te voldoen veel belangrijker zijn dan tot nu toe werd aangenomen. Het belang van een goede service die bij het product wordt aangeboden wordt daarbij benadrukt. En laat dit nu net datgene zijn waar bedrijven in een B2B omgeving vooral de focus moeten op leggen: klantenrelatiemanagement.

Ook Jones en Sasser (1995) hebben een interessante visie hierover. Zij hebben een link ontdekt tussen loyaliteit en tevredenheid, wat hun staat stelt het belang van tevredenheid in de aandacht te brengen. Door beiden in verband te brengen hebben ze ook vier profielen naar voor gebracht die elk een specifiek gedragspatroon hebben. Onderstaande figuur geeft dit weer.



Figuur 3: Tevredenheid en loyaliteit leidt tot specifiek gedrag

Een eerste geval zijn de loyalisten. Deze groep is zeer tevreden en zal ook steeds terugkomen naar het bedrijf. Klant en onderneming sluiten perfect op mekaar aan. Jones en Sasser (1995) beweren zelfs dat een vijf-punten schaal hun tevredenheid onrecht zou aandoen. Indien de ervaringen die de klanten opdoen de verwachtingen sterk overtreffen dan zullen er sterke gevoelens ontstaan vanuit de klant en bestempelt men hem als een apostel. Bij deze groep horen ook ontevreden klanten, maar dan vanuit een sporadisch standpunt. Aangezien zeer tevreden klanten ook in contact kunnen komen met problemen, zullen ook zij ontevreden zijn. Het is dan ook aan het bedrijf om hier meteen en goed mee om te gaan. Het doel is hier duidelijk: de loyalisten omtoveren tot apostelen. Maar hiervoor moet men de loyalisten kunnen aanduiden en dus moeten er legio mogelijkheden zijn om tevredenheid en ontevredenheid aan te duiden.

Een tweede groep zijn de overlopers. De ontevredenheid van deze klanten varieert en kan zelfs neutraal zijn. Men mag zich hier echter niet op blindstaren, want zoals net aangehaald kunnen ook tevreden klanten een ommekeer kennen. Er is dus een grijze zone bij deze klanten waarbij het bedrijf nog een kans maakt. Het identificeren is ook hier weer een must. Terroristen zijn overlopers die uit de grijze zone vallen tot in het zwarte gedeelte. Ze zullen hun slechte ervaringen delen met andere mensen en in tegenstelling tot de overlopende apostelen zullen de overlopende terroristen geen goed woord over hebben. (Jones en Sasser, 1995)

De huurlingen zijn een andere groep van klanten die het leven van het bedrijf zuur kan maken. Het zijn deze klanten die de lineaire relatie loyaliteit en tevredenheid op losse schroeven zet, ze zijn met andere woorden zeer tevreden maar niet loyaal. Dit uit zich in het uitleven van promoties, lage prijzen of verandering opzoeken. Deze groep is moeilijk om binnen te halen en op de koop toe duur. Het kan zelfs evenveel moeite kosten als bij loyale klanten op lange termijn om ze te overhalen maar de winstgevendheid verdwijnt met hen door de deur. (Jones en Sasser, 1995)

De laatste groep klanten zijn de gegijzelden. Deze groep mensen zal loyaal zijn enkel en alleen omdat het moet, getuige daarvan is hun lage tevredenheid. Deze situatie komt vaak voor bij monopolies. Bedrijven die gegijzelden hebben kunnen maar beter op hun hoede zijn omwille van twee redenen: Ten eerste kan de markt zich vrijmaken en concurrentie toelaten, wat de positie van de monopolist plots wankel maakt. Een actueel

voorbeeld hiervan is de energiemarkt. Ten tweede zullen gegijzelden elke mogelijkheid grijpen om te klagen en dwars te liggen. Hierdoor worden ze uiteindelijk toch dure klanten, die tevens de moraal van het personeel doen dalen. (Jones en Sasser, 1995) In deze groep is het duidelijk dat een hoge loyaliteit geen hoge tevredenheid garandeert. Hiervoor kunnen verschillende redenen aangehaald worden, zoals gemakzucht, tijdgebrek, focus op verkeerde elementen, hoge uitstapkosten, enzovoort.

Uit deze analyse blijkt dat tevredenheid meten belangrijk is om klanten op te kunnen delen. Samen met loyaliteit geeft dit duidelijke profielen weer, waar bedrijven een gepaste marketing strategie op kunnen toepassen.

3. Klantentevredenheid en winstgevendheid

Subbash, Niedrich en Dobbins (1999) stellen dat hoge tevredenheid van de klant leidt tot een verhoogde loyaliteit, meer herhalingsaankopen, positieve mond-aan-mond reclame en minder klachten. Klantentevredenheid heeft een invloed op de inkomsten en de kosten van een onderneming. Zo resulteert positieve mond-aan-mond reclame tot het toetreden van nieuwe klanten. Trouwe klanten zijn minder gevoelig voor prijswijzigingen en eerder geneigd om een hogere prijs te betalen. Tevreden klanten zullen vaker een heraanloop doen, bovendien zullen ze vlugger andere producten gaan aankopen die de onderneming aanbiedt. (Subbash, Niedrich en Dobbins, 1999) Volgens onderzoek leidt een stijging van 5% van klantenloyaliteit in het algemeen tot een stijging van 25%-85% van de omzet (Samhoud, 2000).

In een onderzoek naar de drijfveren achter winstgevendheid van dienstverlenende organisaties kwamen wetenschappers tot de conclusie dat de bedrijven met een grote klantenloyaliteit winstgevender zijn en dat loyale klanten in de loop der tijd winstgevender worden. De voordelen van loyale klanten zijn divers: het meest voor de hand liggende is dat loyale klanten een voortdurende bron van inkomsten vormen en een besparing op het gebied van klantenwerving zijn. (Olivia, 2001)

Een simpele berekening kan een indicatie geven van de waarde van klantenloyaliteit en hoe die zich verhoudt tot de gemiddelde acquisitiekosten per klant (de kosten van het werven van nieuwe klanten, gedeeld door het aantal nieuwe klanten in een bepaalde

periode). Als men deze kosten deelt door de gemiddelde winstmarge per klant bekomt men de minimumduur dat een bedrijf een klant moet behouden om winst te maken. (Olivia, 2001)

Het werkelijke voordeel van klantenloyaliteit ligt echter in de neiging van loyale klanten om op langere termijn producten en diensten af te nemen met een hogere winstmarge. Een bedrijf moet zich dus ook focussen op langere termijn. De toekomstige winstgevendheid hangt af van het tevreden stellen van klanten in het heden. Klanten moeten meer gezien worden als potentiële bronnen die inkomsten produceren. (Anderson en Mittal, 2000)

De relatie tussen klantentevredenheid en winstgevendheid zal echter niet bestaan als het merendeel van de klanten geen keus heeft, welke onderneming het product of de dienst zal leveren. Heskett, Sasser en Schlesinger (1997) definiëren zulke klanten als gegijzelden. Gegijzelden zijn klanten die niet tevreden zijn, maar nog steeds de intentie vertonen tot kopen bij de onderneming. Een relatie tussen klantentevredenheid en winstgevendheid is dan ook niet op te maken op basis van deze gegijzelden, waar tevredenheid geen impact heeft op de keuze van de klant. (Murphy, 2001)

III (Hoe?) Marktonderzoek

1. Inleiding

1.1 Marketing

Bij een uiteindelijke definiëring van marketing wordt gekozen voor de definitie van marketing als een verzameling activiteiten. Marketingactiviteiten zijn die activiteiten in een organisatie die gericht zijn op de uitwisseling van waarden tussen een organisatie en één of meer belangengroepen in de externe omgeving van de organisatie. Deze activiteiten worden verricht op basis van informatie, en wel zo dat ze kunnen bijdragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie en gegeven de interne en externe omgeving. De relevant geachte belangengroepen zijn afnemers, intermediairs en leveranciers. (Zwart, 1993)

Hieruit blijkt dat de relatie tussen organisatie en omgeving centraal staat, en in het bijzonder de relatie met de afnemers.

Welke maatregelen kunnen er worden genomen om de gestelde doeleinden te bereiken? Hiertoe beschikt de organisatie over een aantal marketinginstrumenten zoals product, prijs, plaats en distributie. Men is als organisatie geïnteresseerd in het effect dat deze marketingmix teweeg brengt. Het antwoord wordt gegeven met marktonderzoek door het verzamelen van gegevens en deze op gepaste wijze te interpreteren.

De afgelopen decennia is de aandacht voor marketing toegenomen. Hierdoor is men ook frequenter gebruik gaan maken van marktonderzoek. De noodzaak aan marktonderzoek is eveneens sterk toegenomen door de sterke concurrentiele druk. Als we dan ook in acht nemen dat de snelle groei in de automatisering ertoe heeft geleid dat marktonderzoek op alle gebied verbeterd is, dan is het duidelijk dat elke succesvolle onderneming zweert bij marktonderzoek.

1.2 Marktonderzoek

Onder marktonderzoek verstaan we het verzamelen en analyseren van gegevens die van belang zijn voor de identificatie en oplossing van marketingproblemen. Uit deze definitie blijkt dat we marktonderzoek in twee onderdelen kunnen splitsen, namelijk een deel dat zich bezighoudt met het verzamelen van gegevens en een ander deel dat deze verzamelde gegevens analyseert.

Er wordt echter tegenwoordig veel meer verstaan onder marktonderzoek. Het gedeelte dat waar men gegevens verzamelt en analyseert staat bekend als de uitvoeringsfase. Daarnaast moet er eerst een planningsfase doorlopen worden en na de uitvoering gebeurt ook nog de rapportering. Marktonderzoek beslaat dus veel meer terrein en is niet enkel een uitvoerend onderzoek. Hier wordt verder over gesproken in III.2, het onderzoeksproces.

We kunnen in het algemeen stellen dat met behulp van marktonderzoek gegevens worden verzameld en verwerkt op grond waarvan, in eerste instantie, de marketingmanager hoopt beter gefundeerde beslissingen te kunnen nemen. Een deel van de onzekerheid waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, kan hiermee worden teruggedrongen. (Zwart, 1993)

1.3 De invloed van tevredenheidsonderzoek

De logica gebiedt ons dat een enquête een klant bewust maakt van een bedrijf of product. Maar kan je die lijn doortrekken en beweren dat een vragenlijst loyaliteit stimuleert en klantengedrag beïnvloedt? Volgens onderzoek, gedaan over een periode van 20 jaar, wel.

Een grootschalig onderzoek verricht door P.M. Dholakia en V.G. Morwitz (2002) toonde deze veronderstelling aan. Het veldonderzoek werd verricht bij 2000 respondenten, waarvan 1064 dienden als controlegroep. Elke respondent werd telefonisch geïnterviewd gedurende 10 tot 12 minuten, behalve de respondenten van de controlegroep. Aan het einde van de enquête werd gevraagd om de algemene tevredenheid te beoordelen. De meesten zeiden dat ze uiterst tevreden waren.

Beide groepen werden gevolgd gedurende één jaar, daarin werden het aankoopgedrag en de winstgevendheid in het oog gehouden. Het gevolg was dat, na een jaar dat de enquête afgenomen was, diezelfde ondervraagde klanten een groep was die drie keer zoveel kans maakte om een nieuw lidmaatschap te nemen. Ze waren tevens winstgevender (geworden) dan de klanten uit de controlegroep. Deze verschillen bereikten een hoogtepunt enkele maanden na het afnemen van de enquête. (2002, Dholokia en Morwitz)

De redenen die leiden tot deze resultaten zijn divers. De simpelste verklaring bestaat uit het feit dat een klant graag in de aandacht staat van het bedrijf. Hierdoor worden positieve gevoelens gestimuleerd, die de klanten al zouden hebben. Daarnaast kunnen klanten ook een bewustzijn worden geschopt over het bedrijf of het product. Een iets subtielere verklaring is diegene die de enquête beschouwt als een bewustwording maar zodanig dat de klant zich vragen stelt die hij anders nooit zou stellen. Men noemt dit ook wel "meting geïnduceerde beoordelingen" en dit kan het klantengedrag beïnvloeden. (2002, Dholokia en Morwitz)

Op het eerste zicht is dit een goudmijn voor marketeers. Maar er moeten wel enkele opmerkingen gemaakt worden omtrent de toepassing. Ten eerste kan er een omgekeerd effect optreden, hiermee wordt bedoeld dat negatieve gevoelens evenzeer kunnen versterkt worden als positieve gevoelens. Ten tweede is het een manier om klanten te overtuigen producten te kopen. In feite gaat het over de klant om de tuin te leiden want men geeft de ware aard van de enquête niet prijs. Hierdoor kom je ethisch en wettelijk in de problemen. (2002, Dholokia en Morwitz)

Natuurlijk is het niet evident om een lijn te trekken tussen informatie verzamelen en marketinggewijs mensen te overtuigen. Hierin schuilt de opportuniteit en de uitdaging van de onderzoeker/marketeer.

1.4 Het Marketing Informatie Systeem (MIS)

Het is duidelijk dat informatie van groot belang is voor een onderneming. Daarom is het noodzakelijk dat het proces van informatie verzamelen en verwerken wordt gestructureerd. Het kader waarin we dit proces plaatsen, noemt het Marketinginformatiesysteem (MIS). Het doel van MIS (ook wel aangeduid als MkIS) is het verzamelen, verwerken en het zodanig opslaan van gegevens (en informatie) dat alleen relevante informatie ter beschikking komt van de gebruiker in een overzichtelijke en hanteerbare vorm. MIS verzorgt dus de link tussen gegevens en informatie. Het verschil ligt in het feit dat gegevens over het algemeen eerst moeten worden bewerkt (geanalyseerd) alvorens men er informatie aan kan ontleen. (Zwart, 1993)

Malhotra en Birks (2006) duiden nog op het belang van de continue aard van een marketinginformatiesysteem. Volgens hun is marktonderzoek, dat een meer ad hoc karakter heeft, een onderdeel van het MIS. Hierdoor is het ontwerp van een MIS veel breder en behandelt het ook meer aspecten. Er zullen bijvoorbeeld ook klantenanalyses gebruikt worden op basis van facturen, maar ook op basis van "competitor intelligence". Dit laatste wordt verder behandeld als nieuwe methode. Volgens hen is een MIS verbonden met een "Decision support system" (DSS), dat meer structuur bevat en de informatie gebruikt om beslissingsnemers te ondersteunen.

1.5 De rol van het internet

We moeten vaststellen dat het internet een heel belangrijke rol speelt bij het huidige marketingonderzoek. Het internet maakt de organisatie van het indienen en het verwerken van de vragenlijsten een stuk eenvoudiger, alsook bij mystery onderzoek, hetgeen een reden kan zijn voor het toenemende gebruik van deze techniek. Doch is het in een B2B omgeving niet zo gemakkelijk om enquêtes te versturen. Respondenten in deze omgeving zijn veelal personen die het druk hebben en enkel in direct contact tijd vrij maken om aan een onderzoek mee te werken. Tevens is de controleerbaarheid een moeilijkheid. En hiermee worden volgens Malhotra en Birks (2006) de grootste pijnpunten blootgelegd van het internet. Representativiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek behoren niet tot de aandachtspunten.

Het internet kan toch een interessante rol spelen. De grote communicatiebron is een handig uithangbord voor bedrijven die gespecialiseerd zijn in diverse technieken van tevredenheidsonderzoek. Zij kunnen immers online hun diensten aanbieden en zijn via hun webstek bereikbaar over de hele wereld zonder veel extra kosten en inspanningen te moeten leveren. Het internet kan concreet gebruikt worden om reclame materiaal te versturen, afspraken te regelen en verdere communicatie te onderhouden met de respondent. (Malhotra en Birks, 2006)

Het "World Wide Web" is dus een uitstekende manier om aan communicatie te doen en het verzamelen van gegevens (adressen) om een klantenbestand aan te maken, maar het is beperkter wat betreft het verzamelen van onderzoeksgegevens in een B2B omgeving.

Dit wordt echter tegengesproken door professor Annouk Lievens. Volgens mevrouw Lievens is het internet hét middel om aan marktonderzoek te doen. Pen en papier zijn enkel bij noodzaak een middel om data te verzamelen. De voordelen zijn divers en bestaan vooral uit de mogelijkheid tot feedback, het creëren van fora (cfr. focusgroepen), er is geen invloed van interviewer, het is gebruiksvriendelijk en ook meer accuraat dan de klassieke methode.

De verwachting is dat onderzoek via het internet binnen enkele jaren een zeer prominente rol zal krijgen binnen het marktonderzoek. Daarnaast voorspellen deskundigen dat het onderzoek in de toekomst veel meer gecombineerd zal plaatsvinden. Onderzoekers zullen klassieke methoden aanvullen met interactieve methoden. (Malhotra en Birks, 2006)

1.6 Insourcing of outsourcing

Marktonderzoek kan je opdelen aan de hand van de vraag of een bedrijf het onderzoek zelf zal doen of dat zal uitbesteden. In het eerste geval zal men spreken van interne onderzoekers, in het tweede geval van externe onderzoekers. (Malhotra en Birks, 2006)

Over interne onderzoekers zal een bedrijf steeds beschikken, maar het is zoals vaak een genuanceerd verhaal. Een volledig door een bedrijf opgezet en uitgevoerd onderzoek is

eerder zeldzaam. Wat vaak voorkomt is dat men de voorbereiding intern voor zijn rekening neemt en dat de uitvoering door een externe firma gebeurt. Indien er een onderzoekstak is opgezet in een bedrijf dan kan zich dat op twee manieren uiten: allereerst kan men een gecentraliseerde afdeling opzetten die overkoepelend tewerk gaat of men kan gedecentraliseerd werken, door het marktonderzoek over de afdelingen op te splitsen. (Malhotra en Birks, 2006)

Externe onderzoekers zijn dus professionals van een externe firma, waarbij de focus ligt op marktonderzoek. Malhotra en Birks (2006) splitst deze groep nog verder op in twee subgroepen: volledige service firma's en beperkte service firma's.

In de eerste subgroep bevinden zich de externe bedrijven die praktisch het gehele onderzoek voor hun rekening nemen. Daar hoort dus bij: de definiëring van een probleem, verkennend vooronderzoek, de enquêtering en uiteindelijke analyse. (Malhotra en Birks, 2006) Men zal zelfs het marktonderzoek kaderen in bijvoorbeeld een strategie dat een bedrijf voor ogen heeft of verregaander, zoals helpen een betere strategie uit te werken. Het is een holistische aanpak waarbij men op alle gebied het onderzoek zal integreren in een bedrijfsstrategie.

De tweede subgroep daarentegen bestaat uit externe bedrijven die maar een beperkt gedeelte van het onderzoek zullen uitvoeren. Deze laatste woordkeuze is weldoordacht want deze firma's zullen veeleer uitvoerend werk verrichten. Daaronder verstaat men veldwerk, waaronder het verzamelen van gegevens, coderen en analyses. (Malhotra en Birks, 2006) Deze subgroep sluit zich dus aan bij de meer genuanceerde manier van onderzoek dat gebeurt binnen een bedrijf.

Er is de laatste jaren, samen met de opkomst en professionalisering van het internet, een groei gaande onder naam van "online service providers" of "online survey providers". Zij kunnen zowel als volledige service firma's aanzien worden, zoals het bedrijf IVOX (alhoewel zij er op hameren dat zij ook tot de volgende groep behoren). Of zij kunnen ook als beperkte service firma's beschouwd worden, zoals het bedrijf Checkmarket. Dit wordt verderop in de eindverhandeling behandeld als een nieuwe methode om klantentevredenheid te meten.

Als laatste is het misschien belangrijk om iets te zeggen over de keuze van oftewel interne oftewel externe onderzoekers. Men zal als eerste een toevlucht trachten te nemen tot het behoud van marktonderzoek. Maar als een bedrijf zijn interne beperkingen op gebied van IT infrastructuur, mankracht en onderzoeksexpertise niet onder ogen durft te zien dan kunnen de gevolgen desastreus zijn. Vaak is het dan beter om een onafhankelijke dienstenverlener te vertrouwen. Deze bedrijven hebben als kernactiviteit het creëren, verspreiden en analyseren van tevredenheidsonderzoeken. In dit geval spreken we van firma's zoals GfK en AC Nielsen wat betreft B2C, ICMA en Callmetrics zijn dan weer voorbeelden uit de B2B context. (Houet, 2007)

2. Het onderzoeksproces

Onder het onderzoeksproces verstaan we de stappen die een marktonderzoeker doet om het probleem waarmee hij wordt geconfronteerd, op te lossen. Het geeft dus aan op welke wijze het onderzoek wordt aangepakt en uitgewerkt. Het is voor elke marktonderzoeker van groot belang dat hij te werk gaat volgens de in dit onderzoeksproces geschetste werkwijze. Uiteraard kunnen sommige stappen, afhankelijk van het probleem, worden overgeslagen. Het gaat om het raamwerk. (Zwart, 1993)

Het onderzoeksproces kan in drie fasen worden verdeeld, namelijk de planningfase, de uitvoeringsfase en de rapporteringsfase.

2.1 De planningsfase

Het plannen van het onderzoek staat centraal. Er zijn verscheidene stappen die men in acht moet nemen.

Allereerst moet men de probleemstelling opstellen alsook het probleem juist omschrijven. Nadien zal men een informatiebehoefte vaststellen indien er geen, of te weinig, gegevens voor handen zijn in de onderneming. Dit gebeurt aan de hand van "desk-research" waarbij men secundaire gegevens zoekt. Volgens Zwart (1993) verstaan we onder secundaire gegevens bronnen die gegevens bevatten die niet voor een speciaal doel zijn verzameld. Het zijn bronnen die gegevens bevatten, meestal verzameld voor een

algemeen doel. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe secundaire bronnen. Interne secundaire bronnen bevatten in het bedrijf beschikbare gegevens. Externe secundaire bronnen bevatten gegevens die door allerlei organisaties en instellingen zijn verzameld.

Vervolgens kan vastgesteld worden of men additionele gegevens dient te verzamelen. Het zoeken naar primaire gegevens ("field research") wordt in dat geval noodzakelijk.

Na de vaststelling van de noodzaak voor meer gegevens, zal men de eigenlijke onderzoeksopzet bepalen. Onder onderzoeksopzet verstaan we de specificatie van de methode en de procedure om de benodigde informatie te verkrijgen.

Wanneer besloten is additionele gegevens te verzamelen, zijn we in verband met de hoge kosten en het tijdrovende aspect bij het onderzoeken van de hele populatie, bijna altijd genoodzaakt een steekproef te trekken uit deze populatie. Dit wordt verder in detail behandeld verderop in de eindverhandeling (zie IV.2).

Als de doelgroep bepaald is, zal men een geschikte methode kiezen voor de gegevensverzameling. We onderscheiden twee methoden, namelijk via communicatie en via observatie. Dit zijn twee methoden om primaire gegevens te verzamelen. Aan de hand van figuur 4 wordt aangegeven op welke wijze deze twee methoden kunnen worden onderverdeeld. Hier wordt eveneens op teruggekomen in de eindverhandeling, bij methoden van gegevensverzameling (zie III.3). Naast deze primaire gegevens zijn er ook nog de secundaire gegevens die voornamelijk uit literatuur bestaan. Het bestuderen van literatuur kan inzichten verschaffen en is dus ook van belang bij het aangaan van een onderzoek.



Figuur 4: Methoden voor verkrijgen van gegevens

Tijdens de bepaling van de correcte methode moeten we reeds op voorhand bepalen welke analysemethode we zullen gebruiken. De wijze waarop we de gegevens zullen analyseren zal in grote mate bepalen op welke manier de gegevensverzameling dient te gebeuren.

2.2 De uitvoeringsfase

Hieronder vallen het daadwerkelijke veldwerk ("field research"), de verwerking en de analyse van de gegevens. Bij het veldwerk komt het erop aan, dat men zich zoveel mogelijk aan de planning houdt.

De gegevensverwerking houdt in dat de verzamelde gegevens gecodeerd en gecontroleerd worden. Aangezien het vaak gaat over grote hoeveelheden, zal men toevlucht zoeken tot de computer. Het is dus belangrijk om de verwerking via de computer goed onder de knie te krijgen. (Zwart, 1993)

Al deze gegevens dienen, na verwerking, tevens geanalyseerd te worden. Deze analyse gebeurt meestal met behulp van statistische technieken om er informatie aan te kunnen ontlenu.

2.3 De rapporteringsfase

De laatste stap van het marktonderzoek is de rapportering. Het bevat de interpretatie, alsook de conclusies en aanbevelingen. (Zwart, 1993)

De marktonderzoeker is de laatste jaren meer betrokken bij het beslissingproces. Omgekeerd is de manager ook meer op de hoogte van het marktonderzoek. (Malhotra en Birks, 2006) Er is dus een overlapping en de marktonderzoeker zal, in tegenstelling tot vroeger, zijn rapport niet zomaar doorgeven aan de manager. Er is overleg tussen beide partijen om de informatie het beste te gebruiken.

Deze fase komt het best tot uitdrukking in de praktijkstudie, verderop in deze eindverhandeling.

3. Methoden van gegevensverzameling

Het daadwerkelijke proces van gegevensverzameling bestaat uit een aantal onderdelen. In dit gedeelte zal dieper ingegaan worden op de verschillende elementen bij de gegevensverzameling.

Als we verdergaan op de theorie van Zwart (1993) weten we dat er twee overkoepelende manieren zijn om aan gegevensverzameling te doen. Allereerst kan men gegevens bekomen door communicatie, dus via een direct contact met de respondenten. Ten twee kan men data sprokkelen aan de hand van observatie. Afhankelijk van verscheidene factoren zoals tijd, de mogelijke kosten en voorkeur (op basis van ervaring) zal men een geschikte methode kiezen voor de gegevensverzameling.

In beide gevallen kunnen we een belangrijke en gekende methode ontwaren. In het eerste deelgebied wordt meestal gebruik gemaakt van het interview, de focusgroep en de enquête; in het tweede deelgebied zal men gebruik kunnen maken van mystery onderzoek. Dit laatste is in B2B minder gekend en gebruikt. De focus zal dus liggen op het vergaren van gegevens door middel van communicatie met de klant.

De redenen om observatie niet frequent te gebruiken bij B2B vindt zijn oorsprong in het aantal respondenten. Het is haalbaar, en zelfs noodzakelijk, om in contact te staan met de klanten. De mogelijkheid is er omdat B2B nu éénmaal een omgeving is waar de doelgroep bij marktonderzoek uit veel minder elementen bestaat dan in een B2C omgeving. Het is ook noodzakelijk omdat in de B2B omgeving de relaties met de klant veel belangrijker zijn en veel meer aandacht verdienen. Doch wordt er wel gebruik van gemaakt, bijvoorbeeld door het onderzoeksbureau Callmetrics, om feitelijke gegevens te verzamelen in plaats van percepties van klanten. Dit kadert evenwel in een volledig programma dat peilt naar percepties en de werkelijkheid om eventueel veranderingen aan te brengen.

3.1 Het interview

Alvorens het formele interview uit de doeken te doen, is de informele bevraging vermeldenswaardig. Klantentevredenheid kan op dagdagelijkse basis opgevolgd worden. Het is vooral een kwestie van ingesteldheid. Men moet kunnen luisteren en uitvragen, alsook noteren hoe gemakkelijk en hoe dikwijls klanten terugkomen. Het is belangrijk om met klanten te kunnen spreken over de kwaliteiten van een product of dienst maar als "tegenprestatie" ook aandachtig te kunnen luisteren naar wat ze te zeggen hebben. (Trauwaert, 2004)

Het formele interview heeft op zijn beurt minder vrijheden. De manier waarop het interview wordt afgenomen, kan per individu en per interviewer verschillend zijn. Er is sprake van individualisering. Het interview is vrij of semi-gestructureerd. Dat wil zeggen dat de interviewer algemene instructies heeft waarover hij moet praten. Daarbij kan de vraagstelling direct of indirect zijn. Bij een indirecte vraagstelling is de ondervraagde persoon zich er minder van bewust dat het om hem zelf gaat. Voorts gebruikt men indirecte vraagmethoden om te komen tot kwalitatieve uitspraken, die een hypothesevormend karakter hebben. (Zwart, 1993)

Een persoonlijk interview is een specifiek en doelgericht patroon van verbale interactie, dat zich voltrekt in een relatie interviewer-respondent. De bedoeling van de interviewer is de respondent vrij te laten spreken over een bepaald onderwerp. Het doel van deze interviews is de basismotieven van de ondervraagde te leren kennen. Een gekende term

die men hierbij gebruikt is diepte-interview. Een voordeel bij deze vorm van ondervragen is dat men een zeer betrouwbaar beeld kan krijgen van de houding van de respondent ten opzichte van het gevraagde. Bovendien is de interviewer geheel vrij en kan hij zich aanpassen aan eventueel wijzigende omstandigheden. Diepte-interviews worden voornamelijk gebruikt in een verkennend onderzoek om ideeën te vinden voor het opstellen van hypothesen, die met behulp van andere methoden kunnen worden getoetst. (Zwart, 1993)

Het is belangrijk van te vermelden dat de mogelijkheid bestaat om een interview te ondernemen op twee manieren: via de telefoon of persoonlijk (face to face). Het telefonisch interviewen gebeurt frequent en de hoofdreden hiervoor is dat er meerdere interviews kunnen plaatsvinden op korte tijd. Een groot nadeel bestaat uit het feit dat een bevraging niet veel tijd in beslag kan nemen. Daarnaast gaat een groot deel van "informatie" verloren via lichaamstaal. Bij het persoonlijke interview (face to face) zijn de voor- en nadelen dan weer omgedraaid. Men moet tijd, geld en moeite investeren maar in ruil kan men een grondige en lange vragenlijst voorleggen. (Van Derveer, 1996)

3.2 De focusgroep

Een focusgroep is een discussie tussen een aantal personen die geleid wordt door een moderator op een ongestructureerde manier. Net zoals het interview is de focusgroep bedoeld als kwalitatief onderzoeksmiddel. Aan de hand van een groepsdiscussie komt men te weten wat men uiteindelijk moet bevragen in de enquête. (Malhotra en Birks, 2006) Van Derveer (1996) beschrijft het doel van de focusgroep door te stellen dat het gebruikt moet worden als een onderwerp niet volledig begrepen is en er meer inzichten vereist zijn.

Er zijn een aantal voordelen als men deze techniek gebruikt. Er treedt bijvoorbeeld synergie op wat betreft het vergaren van informatie. Men zou ook kunnen spreken van een sneeuwbal effect waarbij de personen in de groep elkaar stimuleren. Er wordt zoveel mogelijk gespeeld op spontaniteit, zodat de ware drijfveren worden blootgelegd. Daarnaast is het een snelle manier om veel mensen te bevragen. (Malhotra en Birks, 2006)

De nadelen bestaan uit een slechte moderator, die het potentieel van de groep niet ten volle benut of in het slechtste geval een discussie ondermijnt. Het selecteren van de juiste personen gaat uiteraard vooraf aan de focusgroep maar is desalniettemin zeer belangrijk om geen verkeerde representativiteit te hebben. Het grootste probleem echter ontstaat door de B2B context te bespreken. Het probleem daarbij is dat het erg moeilijk is om de geschikte personen bij elkaar te krijgen, wegens tijdgebrek of verplaatsingsproblemen. (Malhotra en Birks, 2006) Men zou ook nadeel kunnen ervaren doordat de groepsdynamiek niet ideaal is (zeg maar een tegenhanger van synergie). (Van Derveer, 1996)

3.3 De enquête

3.3.1 Inleiding

Deze formele methode wordt elke keer op dezelfde wijze afgenomen. De vragenlijst is gestructureerd, hetgeen inhoudt dat de vragen vastliggen en ook in dezelfde volgorde dienen te worden gesteld en beantwoord. De bevraging kan op drie manieren gebeuren: telefonisch, met pen en papier of via het internet. De laatste twee manieren zijn tegenwoordig courant en men gebruikt meer en meer de internetmogelijkheid. Via een enquête probeert men dan kwantitatieve uitspraken te doen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van statistische analysetechnieken en beschrijvend onderzoek.

Bij het opstellen zijn drie stappen te onderscheiden, namelijk een vertaling van het onderzoeksdoel in elementen die in de enquête aan bod moeten komen, het construeren van de vragenlijst en het testen van de vragenlijst.

3.3.2 De vertaling van het onderzoeksdoel

Gegeven het onderzoeksdoel wordt een inventarisatie gemaakt van de elementen die men in de vragenlijst moet verwerken. Men doelt hier op elementen die significant zijn bij het bepalen van de tevredenheid, vanuit het standpunt van de respondent.

Dit gedeelte is bepalend voor het slagen van de gehele operatie om klantentevredenheid volledig en correct te meten. In die mate dat een degelijk vooronderzoek naar de bepalende elementen, die opgenomen moeten worden in de enquête, op zich al een grondige doorlichting inhoudt van de organisatie en de respondent. Het vooronderzoek heeft als gevolg dat een onderzoeksplan wordt opgesteld. Dit dient als basis voor het opstellen van de vragenlijst. Hier wordt in detail over gesproken in de praktijkstudie.

Tevens moet er een uitspraak volgen over de wijze van benadering van de respondent. Wat volgt, is een korte beschrijving van drie mogelijkheden.

Allereerst is er de telefonische enquête. Deze methode kende een grote vlucht, mede dankzij de opkomst van het internet en de toenemende automatisering in marktonderzoek. We spreken dan over "Computer Assisted Telephone Interviewing" (CATI). (Zwart, 1993)

Daarnaast is er de pen-en-papier enquête per post. Het is een praktische en goedkope manier om gegevens te verzamelen. Het meestal lage antwoordpercentage en het vaak onvolledig invullen van de vragenlijst vormen echter een groot probleem. Men moet zich dan ook op volgende punten richten. Ten eerste moet men de respondent voorbereiden. Een vooraf verstuurd verwoording is dan ook aan te raden. Daarnaast moet de opzet van de enquête verzorgd worden. Het is noodzakelijk een éénduidige en begrijpelijke vragenlijst op te stellen. Tevens moet men aan opvolging doen. Het is belangrijk om bij het uitblijven van een reactie te peilen bij de respondent. Dit alles zou het responspercentage verhogen en uiteindelijk leiden tot bruikbare en betrouwbare gegevens. (Zwart, 1993)

Als derde manier kan men een enquête afnemen via het internet. Deze methode wordt tegenwoordig het meeste gebruikt en krijgt ook het meeste meeval. Professor Annouk Lievens kon geen nadelen meegeven wat betreft dit onderzoeksmiddel. Bij navraag blijkt dat marktonderzoeksbureaus altijd de mogelijkheid van het internet beschouwen alvorens over te schakelen op de klassieke manier van pen en papier. Deze methode dankt zijn succes aan de automatisering en bovenal de gebruiksvriendelijkheid, dankzij goede codering. In een B2B omgeving is dit vaak een geprefereerde manier om een vragenlijst op te sturen omdat de respondenten geregeld hun e-mail checken en er vlug op reageren.

Er is ook nog de persoonlijke enquête. Deze methode leunt sterk aan bij de informele vraaggespreksmethode: het persoonlijk interview. Het bestaat uit het afnemen, via computer, van een vragenlijst terwijl men in direct contact staat met de respondent. Het persoonlijke aspect wordt gebruikt als men te maken heeft met een complexe en uitgebreide vragenlijst. (Zwart, 1993)

Het is niet altijd evident om te bepalen welke elementen opgenomen moeten worden. Het onderzoeksplan is een goede leidraad om te structuur van de vragenlijst op te stellen. Er worden echter vaak elementen over het hoofd gezien, zoals niet-controleerbare elementen of de falingsvermijders.

Zowel elementen die controleerbaar zijn door het bedrijf als niet-controleerbare elementen moeten worden opgenomen in een klantentevredenheidsonderzoek. Een voorbeeld van een controleerbaar element is de behulpzaamheid van het personeel. Beide elementen moeten gemeten worden omdat het bedrijf op de hoogte moet zijn van ontevredenheid, ook als deze veroorzaakt wordt door iets wat niet controleerbaar is. (Hill en Alexander, 2000)

Volgens Hill en Alexander (2000) moeten zowel falingsvermijders als succesveroorzakers opgenomen worden in het onderzoek. Falingsvermijders en succesveroorzakers zijn twee types van kritische succesfactoren. Falingsvermijders zijn de processen en attributen waarop het bedrijf goed moet scoren om te overleven. Het zijn de zogenaamde "must have's". Matthyssens et al. (1998) stellen dat elk bedrijf aandacht moet besteden aan falingsvermijders, zonder daarom noodzakelijkerwijze succesvol te zijn. Succesveroorzakers zijn de processen en attributen waarop het bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrentie en waarmee het succes kan behalen. Het zijn de zogenaamde "excitement factoren". Indien het bedrijf onvoldoende kunde of middelen heeft of zich te weinig inzet op de succesveroorzakers, worden de rentabiliteit en het succes van het bedrijf beperkt. (Matthyssens et al., 1998)

3.3.3 Het construeren van de vragenlijst

Nadat het doel van het onderzoek vertaald is in een aantal subdoelen, aandachtspunten die in de enquête aan bod dienen te komen, wordt een overzicht gemaakt. Daarin wordt via een logische opbouw aangegeven welke vraagpunten in welk gedeelte van de vragenlijst aan bod dienen te komen. De structuur van de vragenlijst wordt dus vastgelegd. Nadien zal men keuzes maken omtrent relevante elementen zoals: de vorm van de vragen, de volgorde van de vragen, de tijdsduur van de enquête, de codering van de antwoorden en het aantal vragen. (Zwart, 1993)

De vraagvormen bestaan uit volgende mogelijkheden. Een eerste vorm zijn de vrije antwoordvragen. Hierbij heeft de respondent de ruimste mogelijkheid om te antwoorden. Een twee manier om een vraag te stellen, is de dichotome vraag. Hierbij zijn slechts twee antwoorden mogelijk. De laatste twee mogelijkheden zijn het meest voorkomend: meerkeuze en schalen. (Zwart, 1993)

De volgorde van de vragen is meestal gebaseerd op een funneltechniek. Men zal starten met een algemene vraag en daarna zal men afdalen naar meer specifieke vragen. Tevens houdt men rekening met de complexiteit van vragen. De moeilijke vragen zal men sparen tot de respondent een beter beeld heeft van de enquête. (Zwart, 1993)

Wat betreft de tijdsduur is er in een B2B omgeving weinig sprake van een strikt houden aan een limiet. Indien de respondenten nauw betrokken zijn bij het probleem of in hoge mate geïnteresseerd zijn, is de tijdsduur van minder belang (Zwart, 1993).

De codering van de vragen is een uiterst belangrijk proces aangezien het uiteindelijke doel is de gegevens om te zetten in informatie. Open vragen lenen zich hier heel moeilijk toe, vandaar dat men een enquête vaak beperkt tot meerkeuze vragen.

Trauwaert (2004) onderscheidt twee grote bevragingen. Een eerste soort vragenlijst wordt gebruikt bij de eindlevering van een product of het afsluiten van een dienstverlening. Het is gekend als een "transactie-onderzoek" en peilt naar de operationele kwaliteiten van het product of de dienst. Deze vragenlijsten worden kort gehouden en worden gewoonlijk door de verkoper of dienstverlener zelf overhandigd en eventueel toegelicht. Dit is de gelegenheid om aan de koper uit te leggen dat de

leverancier bekommerd is om de mening van de koper, teneinde steeds beter aan zijn verwachtingen te kunnen beantwoorden.

Een tweede mogelijkheid is een vragenlijst die meer gericht is op de algemene strategie van het bedrijf: de producten die ze wel en niet aanbieden, de toegankelijkheid tot het bedrijf, de service na verkoop, de beschikbare informatie, de snelheid van behandeling van bestellingen. Deze vragenlijsten zijn heel wat langer en zijn niet gebonden aan een specifieke levering. Het opstellen van de vragen, het selecteren van de klanten aan wie de vragen te stellen, het verdelen en terug inzamelen van de vragenlijsten, het verwerken en interpreteren van de resultaten is een omvangrijk en gespecialiseerd werk dat vaak in samenwerking met een externe organisatie uitgevoerd wordt. (Trauwaert, 2004)

3.3.4 Het testen van de vragenlijst: methodologische knelpunten

De klassieke onderzoekscriteria zijn betrouwbaarheid, objectiviteit en validiteit (McColl-Kennedy en Schneider, 2000). Malhotra en Birks (2006) halen ook het criterium van veralgemeenbaarheid aan.

Betrouwbaarheid refereert naar de mate waarin een schaal consistente (foute) resultaten oplevert wanneer herhaalde metingen worden gedaan. Systematische foutbronnen hebben geen impact op betrouwbaarheid, omdat ze de meting op een consistente manier beïnvloeden. Willekeurige foutbronnen daarentegen leiden wel tot inconsistentie, wat op zijn beurt tot een lagere betrouwbaarheid leidt van de gegevens. Betrouwbaarheid kan dus gedefinieerd worden als de mate waarin de metingen vrij zijn van willekeurige fouten. Betrouwbaarheid wordt bepaald door de proportie systematische variatie te onderzoeken in een schaal. Dit gebeurt door de associatie te bepalen tussen de scores verkregen van verschillende metingen. Als de associatie hoog is, vertoont de schaal consistente resultaten en is ze daarom betrouwbaar. (Malhotra en Birks, 2006)

Objectiviteit wordt bereikt wanneer de onderzoeker een afstandelijk perspectief heeft, vrij van persoonlijke interesse. Dat de onderzoeker volledig vrij zou zijn van interesse in het onderzoeksobject en/of het doel is volgens McColl-Kennedy en Schneider (2000)

onmogelijk, maar eventuele subjectiviteit wordt onder controle gehouden door het volgen van een objectieve methodologie.

Validiteit slaat op de mate waarin de schaal meet wat men wenst te meten. Inhoudvaliditeit, ook wel gezichtsvaliditeit genoemd, is een subjectieve maar systematische evaluatie van hoe goed de inhoud van een schaal de te meten taak representeert. Criteriavaliditeit reflecteert of een schaal meet zoals verwacht in relatie met andere geselecteerde variabelen (criteriavariabelen). Criteriavariabelen kunnen demografische en psychografische karakteristieken inhouden, attitudionele en gedragsmetingen of scores verkregen van andere schalen. We spreken van concurrentvaliditeit wanneer de data van de schaal en de data van criteria variabelen in een later stadium worden verschaft. Constructvaliditeit heeft betrekking op de vraag welke construct of karakteristiek de schaal in feite meet. De onderzoeker probeert theoretische vragen te beantwoorden over waarom de schaal werkt en welke afleidingen kunnen worden gemaakt betreffende de onderliggende theorie. Convergentvaliditeit is de mate waarin de schaal positief correleert met andere metingen van dezelfde construct. Discriminantvaliditeit is de mate waarin een meting niet correleert met andere constructen waarvan men verwacht dat ze verschillen. Nomologische validiteit is de mate waarin de schaal correleert in theoretisch voorspelde manieren van verschillende maar gerelateerde constructen. (Malhotra en Birks, 2006)

McColl-Kennedy en Schneider (2000) stellen dat het moeilijk is om constructvaliditeit te bekomen bij het meten van een concept als klantentevredenheid. Men beschouwt de reacties van de respondenten op de vragen van de onderzoeker als een indicatie van de houdingen en de (toekomstige) gedragingen van deze respondenten. Wat mensen zeggen dat ze denken, voelen of doen, stemt niet noodzakelijk overeen met hun werkelijke ingesteldheid of met wat ze werkelijk zullen doen.

Veralgemeenbaarheid is de mate waarin resultaten van een studie, gebaseerd op een steekproef, gelden voor de populatie. (Malhotra en Birks, 2006).

3.3.5 De servqual vragenlijst

Als laatste punt lijkt het aangewezen om een gestandaardiseerde vragenlijst te behandelen en in welke mate deze, oorspronkelijk op B2C toegepaste, vragenlijst te gebruiken is in een B2B omgeving.

Servqual, een afkorting voor "service quality", is een raamwerk voor het doorgronden van de kwaliteit van dienstverlening. Centraal in het servqual model staat dat de kwaliteit van dienstverlening gedefinieerd kan worden als het verschil tussen verwachtingen en perceptie. Het kwaliteitsverschil komt dan tot uiting in het verschil tussen datgene wat men van de dienst verwachtte en datgene wat men daadwerkelijk heeft ervaren. Op basis van vijf dimensies (betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, empathie en responsiviteit) zal men de kwaliteit van de dienstverlening achterhalen. (www.wikipedia.com)

Er is veel kritiek wat betreft servqual, met name dat het complex, subjectief en statistisch onbetrouwbaar zou zijn. Maar zelfs in die pessimistische visie is het toch geschikt als kwalitatief vooronderzoek. (www.wikipedia.com) Ook Gounaris (2005) bekritiseert de servqual vragenlijst eens men ze wil gebruiken in een B2B context. Volgens de onderzoeker zijn er significante methodologische problemen bij het gebruik in B2B. Afgezien van de kritiek wordt het toch vaak gebruikt als onderzoeksmethode.

Bloemer et al. (1994) hebben getracht een link te achterhalen tussen kwaliteit, behandeld door de servqual, en tevredenheid, behandeld door het disconfirmatiemodel. Volgens hen zijn het twee verschillende concepten, maar ze liggen wel dicht bij elkaar. Een belangrijke conclusie is dat kwaliteit eerder een objectieve benadering heet terwijl tevredenheid eerder subjectief tot stand komt.

Deze verschillen impliceren volgens Bloemer et al. (1994) dat beide concepten onafhankelijk van elkaar kunnen zijn. Hoge kwaliteit hoeft niet samen te gaan met hoge tevredenheid en andersom. Een consument kan iets inschatten als van hoge kwaliteit maar kan er op zijn beurt ontevreden over zijn.

Een ander belangrijk onderscheid tussen het meten van kwaliteit en tevredenheid is dat bij het meten van tevredenheid er meerdere dimensies behandeld worden. Hierdoor kan

men stellen dat de servqual vragenlijst geen volwaardig alternatief is als vragenlijst om tevredenheid te meten. Het zal volgens hen enkel dienen als ondersteuning om tevredenheid te meten. (Bloemer et al., 1994)

De uiteindelijke conclusie die Bloemer et al. (1994) trekken is dat het tevredenheidsoordeel meer omvat dan het kwaliteitsoordeel. Ze gaan zelfs verder door te stellen dat het kwaliteitsoordeel slechts één dimensie is waarop tevredenheid wordt gebaseerd. Tevredenheid wordt volgens hun bepaald door de subjectieve (dis)confirmatie, door de kwaliteit en door de perceptie van de dienst.

Hier dient echter bij opgemerkt te worden dat Bloemer et al. (1994) het meten van kwaliteit beschouwen als een objectieve zaak en het meten van tevredenheid als een subjectieve zaak. Maar doordat beslissingen in B2B juist objectiever zijn, zou servqual best wel een goede indicator kunnen zijn van tevredenheid.

In een ander onderzoek, uitgevoerd door Darline Vandaele en Paul Gemmel, komt naar voor dat de initiële servqual dimensies 40% verklaren van de variatie van algemene gepercipieerde kwaliteit in een B2B omgeving. Daarnaast wordt opgemerkt dat het reeds gedane onderzoek zich niet uitbreidt in de breedte. Het doet vermoeden dat er nog een lange weg af te leggen is wat betreft kritisch onderzoek met betrekking tot de servqual in B2B. Het vermoeden dat er een nieuwe servqual zal moeten ontwikkeld worden voor B2B lijkt gegrond. (Vandaele en Gemmel, 2004)

3.4 Mystery onderzoek

3.4.1 Inleiding

Mystery onderzoek controleert het serviceniveau van een bedrijf vanuit een ander standpunt dan klantentevredenheidsonderzoek. In plaats van klanten naar hun bevindingen te vragen, stuurt men undercover onderzoekers op pad. Die doen zich dan voor als een klant, zonder dat het personeel daarvan op de hoogte is. Ze zijn inzetbaar op meerdere fronten: ze kunnen telefonisch contact leggen, een brief schrijven of via internet het bedrijf een vraag stellen. Daarnaast kunnen ze ook effectief ingezet worden op verkoop- of contactpunten waar face-to-face contact gelegd wordt met het personeel.

Mystery calling verschilt van mystery shopping doordat de onderzoeker niet fysiek ter plaatse is. De onderzoeker zal door middel van mystery calling het callcenter bijvoorbeeld beoordelen. Het bedrijf Callmetrics is hierin gespecialiseerd. Dit is ook frequenter gebruikt in B2B.

De MSPA (Mystery Shopping Providers Association of Europe) definieert mystery onderzoek als volgt:

“Het gebruik van getrainde individu’s voor het meten en ervaren van een klant service proces, door zich te gedragen als potentiële echte klanten en op een bepaalde manier hun ervaringen in een gedetailleerde en objectieve manier te rapporteren.” (MSPA, 2003)

Het doel van de MSPA organisatie is ervoor te zorgen dat de standaarden gehandhaafd worden. Ze geven adviserende richtlijnen betreffende mystery onderzoek. Zo moet het personeel geïnformeerd worden als hun organisatie onderworpen gaat worden aan mystery onderzoek en moeten de objectieven en het doel van het onderzoek duidelijk gemaakt worden.

Mystery onderzoek laat een kijk van buitenaf toe. Het is een goede manier om professionele blunders tegen te gaan en het biedt een kans om klanten te behouden en interne processen te verbeteren. Het helpt gebieden te identificeren die reeds goed werken en die vatbaar zijn voor verbetering. Het leidt tot hogere klanttevredenheid en klantenretentie.

3.4.2 Het meten van mystery onderzoek

Ondanks de populariteit van mystery onderzoek voor een prestatie-evaluatie is er verbazend weinig discussie over de techniek terug te vinden in academische literatuur.

Finn en Kayandé (1999) onderzochten in een studie of de psychometrische proporties van data bij de kwaliteitsmeting van de service, verzameld via mystery onderzoek, vergelijkbaar is met die verzameld door typische klantenonderzoek condities en/of ze aan de standaard, aanbevolen in de marketing onderzoeksliteratuur, kunnen voldoen. De studie toont aan dat mystery onderzoek niet enkel vergelijkbaar is, maar ook meer een

kosteffectieve dataverzamelmethode is dan conventionele klantenonderzoeken voor het betrouwbaar vergelijken van de geleverde service.

Als men hetzelfde subjectieve concept meet, levert een individuele mystery onderzoeker data van hogere kwaliteit dan een individuele klant. Als gevolg kan een mystery onderzoek de gewenste hoge betrouwbaarheid verschaffen tegen een veel lagere kost dan een traditioneel klantenonderzoek, wanneer men de service kwaliteit van vestigingen vergelijkt. Mystery onderzoek helpt het detecteren van subtielere verschillen, omwille van de grotere zorg en aandacht geschonken door de respondent. (Finn en Kayandé, 1999)

De evaluatie door een testklant is een subjectieve indruk en, als het slechts éénmaal is uitgevoerd, een momentopname. Het doel is daarom om de vaststellingscriteria zo objectief mogelijk te definiëren. Mystery onderzoekers worden vooral gebruikt om de prestatie te vergelijken van belangrijke concurrenten of zelfs van vestigingen in andere industriesectoren voor een prestatie standaard te ontwikkelen (Dawson en Hillier, 1995). Zodoende kan men ook de gebieden detecteren die, gebaseerd op objectieve data, voor verbetering vatbaar zijn en dus een verandering in klantentevredenheid moeten teweeg brengen.

Mystery onderzoek is een gevoelige materie omdat het kan leiden tot irritatie en wantrouwen wanneer het personeel zich gecontroleerd voelt. De sleutel tot succes is duidelijk maken dat de bedoeling niet is individueel te controleren, maar eerder om potentiële verbeteringen te vinden in het systeem. Het doel is optimale klantenoriëntatie.

3.4.3 Mystery onderzoek – Klantentevredenheidsonderzoek

Mystery onderzoek verschilt van conventioneel klantenonderzoek omdat het een observatiemethode is die als doel heeft feiten te verzamelen in plaats van percepties. (Malhotra en Birks, 2006) Samengevat behandelt het conventionele gedeelte het subjectieve en mystery onderzoek het objectieve.

Mystery onderzoek is het meest geschikt voor het vaststellen van objectieve karakteristieken van de operatie van een onderneming, zoals het callcenter. Men zou

bijvoorbeeld de tijd kunnen opnemen dat een klant moet wachten vooraleer hij een verbinding heeft. Klantenonderzoeken zijn het meest geschikt voor het evalueren van subjectieve karakteristieken van operaties, zoals de service kwaliteit. In dit geval zou men de beleefdheid van de personeelsleden kunnen bevragen. Het is moeilijk om klantenonderzoeken te gebruiken voor het winnen van gedetailleerde evaluaties van operaties van een vestiging, mystery onderzoek kan daarentegen wel servicekwaliteit evalueren, en kan bruikbare informatie genereren. (Finn en Kayandé, 1999)

Klantentevredenheidsstudies onthullen "hoe" klanten zich voelen met betrekking tot de klantenservice. Ze onthullen niet het waarom. Servicemetingen, zoals mystery onderzoek, onthullen het "waarom", dat leidt tot continue verbeteringen. Het komt er op neer dat tevredenheidsstudies de percepties rapporteren en de servicestudies de performance. Anders geformuleerd: mystery onderzoek meet het proces van het leven van klantenservice (prestatie), terwijl tevredenheidsstudies de uitkomst meet van de klantenservice (percepties en verwachtingen). (Buxton, 2000)

IV (Wie?) Business-to-Business (B2B)

1. Inleiding

Businessmarketing komt binnen de marketingliteratuur voor onder verschillende benamingen. Zo gebruikt de literatuur als synoniem voor businessmarketing: industriële marketing, industrial marketing, business-to-business marketing en B2B marketing. In deze studie wordt de terminologie businessmarkten en businessmarketing gebruikt, omdat de terminologie industriële markten en industriële marketing te veel de nadruk legt op de secundaire (industriële) sectoren en te weinig aanduidt dat ook de tertiaire sectoren (diensten) er deel van uitmaken. (Ghosselin, 2002)

Steunend op de definities van Dwyer en Tanner (2002) definieert men businessmarkten als:

“ondernemingen, professionele, non-profit organisaties, overheden of institutionele kopers die goederen of diensten aanschaffen voor eigen gebruik, om ze verder te verwerken in de goederen die ze produceren, of om ze verder te verkopen samen met andere goederen aan andere ondernemingen, professionele, non-profit organisaties, overheden of institutionele kopers.”

Malhotra en Birks (2006) treden bij in deze definitie. Ze zeggen dat de sleutelrol voor het onderscheid tussen B2B en B2C (business-to-consumer) uit te leggen het doel van de transacties is. Hiermee bedoelen ze dat goederen en diensten worden verkocht als eindgoed in de consumentenmarkt. Dit is niet noodzakelijk zo in de businessmarkt.

Kotler et al. (2003) specificeert zeer duidelijk het volgende:

“Ook detailhandels en groothandelaren die producten kopen om deze aan anderen tegen winst weer te verkopen of te verhuren, horen tot deze markt.”

Dit citaat is bijgevoegd om duidelijk te maken dat de businessmarkt niet beperkt moet worden tot een industriële markt.

De businessmarketingliteratuur wijst op het belang van drie factoren: (1) processen, (2) klant-leverancierrelaties en (3) het oplossen van klantenproblemen als basis voor het scheppen van klantenwaarde. Hiermee rekening houdend definieert Ghosselin (2002) businessmarketing als:

“het proces van begrijpen, creëren en leveren van klantenwaarde op basis van probleemoplossingen aan geselecteerde businessmarkten en klanten met het doel het klantenkapitaal te maximaliseren.”

Gezien de belangrijke discussie die er bestaat binnen de marketing tussen wat essentieel is bij businessmarketing tegenover consumentenmarketing, is het belangrijk dat in de definitie een duidelijk onderscheid naar boven komt. Indien dit niet gebeurt kan verwarring ontstaan waarbij marketing begrepen wordt als het toepassen van de marketingmix. Anderson en Narus (1999) daarentegen definiëren duidelijk het concept marketing in hun definitie. Zij leggen de klemtoon op wat de essentie is van businessmarketing:

“het proces van begrijpen, creëren en leveren van toegevoegde waarde.”

In deze context wist mevrouw Annouk Lievens, professor marketing aan de Universiteit Antwerpen, te vertellen dat een cruciaal element in een B2B omgeving dienstverlening betreft. Hierdoor is er een aparte rol weggelegd voor de implementatie van de zogenaamde servqual test (zie III.3.3.5) Deze mening wordt bijgetreden door Horst Remes van Callmetrics die de servqual test als degelijk onderzoeksmiddel beschouwt in B2B.

Als laatste dient opgemerkt te worden dat het aanduiden van de “juiste” klanten essentieel is in een B2B omgeving. Al de klanten op eenzelfde manier behandelen kan leiden tot een lage tevredenheid om verscheidene redenen. Een klant kan zich bijvoorbeeld tekort gedaan voelen en eist een voorkeursbehandeling. De individuele behandeling die velen willen ervaren is zeer kenmerkend in een B2B omgeving. Een verdeling van de klanten op basis van hun aandeel in de omzet, de winstgevendheid, de loyaliteit maar ook de tevredenheid is dus noodzakelijk. Tevredenheid is namelijk een belangrijke link met loyaliteit en zoals eerder gezegd is loyaliteit hetgeen waar elk bedrijf naar streeft. (Van Aerschot et al., 2006)

2. Verschillen B2B en B2C

De verschillen tussen de consumenten- en de bedrijfsmarkt moeten worden beschreven omwille van twee redenen. Ten eerste schetst het een perfect kader om B2B duidelijk weer te geven. Ten tweede is het onderscheid nodig omdat dan duidelijk wordt dat de aanpak van marketing verschilt. Volgens Malhotra en Birks (2006) hebben de verschillen ook implicaties voor marktonderzoek, met name de onderzoeksopzet, het data verzamelen en de analyses zullen verschillen.

Het marktonderzoek in een B2B omgeving zal gebruik maken van dezelfde technieken als bij B2C, maar op een andere manier. In het verleden is hier veel misvatting over geweest en ging men bijvoorbeeld de gebruikelijke vorm van consumenten-enquêtes voorleggen aan aankoopdirecteuren. Deze manier van B2B onderzoek benaderen, leverde uiteraard geen vruchten op of alleszins slechte. Door onderzoek van onder andere Malhotra en Birks (2006) is aan het licht gekomen dat er vijf belangrijke gebieden zijn waarin B2B van B2C verschillen en waaraan belangrijke implicaties verbonden zijn. Bij elke breuklijn met B2C zal de uitdaging voor de marktonderzoeker aangestipt worden.

Vooraleer deze vijf punten van onderscheid te geven, dient een belangrijk verschil herhaald te worden dat gegeven is in de inleiding: het doel van de economische transacties. Bij B2B is dit ruwweg wederverkoop, bij B2C is het goed bedoeld als eindproduct. De vijf punten van onderscheid zijn:

- ✓ De juiste persoon
- ✓ Het professionele aspect
- ✓ Het tijdsaspect
- ✓ De grootte van de steekproef
- ✓ De relatie klant-leverancier

Het eerste belangrijk verschil, volgens Malhotra en Birks (2006), is het aantal personen betrokken in de aankoopbeslissing. In een bedrijfscontext worden vaak meerdere personen, met een verschillende functie en achtergrond, betrokken in het aankopen van producten of diensten. In sommige gevallen spreekt men van aankoopcomités. Hierin zetelen dan bijvoorbeeld iemand van het general management, een sales afgevaardigde, personen die de fysieke distributie voor hun rekening nemen en de

aankoopverantwoordelijken. Maar zelfs in het geval dat één persoon zich ontfermt over de aankopen is het mogelijk dat achter de schermen andere mensen van het bedrijf mee de aankopen bepalen (Malhotra en Birks, 2006). Dit wordt ook als belangrijk verschil aangeduid door Van Derveer (1996). Volgens deze onderzoeker zijn bij een aankoop verschillende partijen betrokken waarvan de handtekening vereist is.

Uitdaging: de marktonderzoeker moet in staat zijn om de juiste persoon of personen aan te duiden die betrokken zijn in het aankoopproces. Vaak zal men enkel de aankoopdirecteur ondervragen of in tegenstelling daarvan, een resem personen uit het bedrijf die geen gegevens kunnen verschaffen. Zelfs bij het ondervragen van een aankoopverantwoordelijke kan men een persoon treffen die geen kennis heeft over de zaken, bijvoorbeeld een secretaresse. Dit moet vooral duidelijk worden in de planningsfase en bij het opstellen van een doelgroep.

Daarnaast is de mate van professionalisme bij de aankoopbeslissing ook een punt waar beiden verschillen. Anderson en Narus (1999) vertalen dit als de focus die door klanten wordt gelegd. In businessmarkten is dit eerder op functionaliteit en performantie, daar waar klanten in consumentenmarkten hoofdzakelijk belang hechten aan esthetica en smaak. Malhotra en Birks (2006) voegen hier nog aan toe dat de professionaliteit ook aanwezig is wanneer een onderzoeker contact wil leggen met bepaalde, op voorhand gekozen, personen. Het professionele betekent dan simpelweg dat diezelfde personen geen tijd kunnen of willen vrijmaken om aan een onderzoek deel te nemen. Ook Van Derveer (1996) onderstreept hier enkele breuklijnen tussen B2C en B2B. Volgens hem komt het professionele aspect tot uiting doordat in B2B men technisch meer op de hoogte is van het product en bovenal dat de aankoop minder emotioneel geladen is. Hij vermeldt ook dat het kenmerkend is bij een bedrijvenonderzoek om moeilijkheden te hebben bij het bereiken van de persoon die men wil ondervragen (het "time is money" syndroom).

Uitdaging: een eerste uitdaging gaat hierop verder. Het initiële contact wordt soms moeilijk gelegd en des te hoger in de hiërarchie men iemand wil ondervragen des te moeilijker het wordt. De tweede uitdaging voor de onderzoeker is de mate van professionalisme ontdekken. Alhoewel men geacht wordt professioneel te zijn in een businessmarkt, is men dit niet altijd. Het subjectieve element in het aankoopproces is van groot belang aangezien dit enkel te ontdekken valt bij de respondent zelf. De

laatste uitdaging die kadert onder professionalisme behandelt de geloofwaardigheid van de interviewer. Indien deze interviewer zich goed kan inleven in de situatie van de respondent is er ook veel kans dat men meer informatie kan verzamelen, dan als men als extern en vervelend onderzoeker wordt beschouwd. (Malhotra en Birks, 2006)

Ten derde is de tijd die men neemt om tot een eigenlijke aankoop te komen ook verschillend. De redenen, in een businessmarkt, van een lange beslissingsperiode zijn bijvoorbeeld de belangrijkheid of waarde van een product of dienst, het aantal personen betrokken (het is geweten dat het langdurig overleg een nadeel is van aankoop comités) of de technische kennis die de aankoopverantwoordelijken bezitten. Ervan uitgaand dat men de eerste twee uitdagingen heeft overwonnen, weten wie te ondervragen en weten hoe deze persoon of personen te contacteren, treft men de volgende uitdaging. (Malhotra en Birks, 2006)

Uitdaging: hetgeen de onderzoeker moet bestrijden, wat betreffende de tijd tot aankoop, heeft te maken met respondentfouten. Het belangrijkste euvel wordt in de literatuur bestempeld als "telescoping". Hiermee wordt de fout aangeduid die opduikt als men een verkeerde herinnering oproept, doordat het een lange tijdsperiode bestrijkt. Callmetrics, zo blijkt uit een interview met Horst Remes, gaat deze fout uit de weg door meteen na een telefoonoproep vragen voor te leggen. Zij zijn zich bewust van de vervorming die optreedt na het verstrijken van tijd. Malhotra en Birks (2006) halen tevens twee fouten aan die eigen zijn aan respondenten, met name het niet capabel zijn om de vragen te beantwoorden doordat men het niet in een referentiekader kan plaatsen en het niet bereid zijn van juiste informatie te verschaffen omwille van persoonlijke redenen. Dit laatste is te plaatsen in het tijdsframe omdat de respondent de tijd heeft gekregen om de interviewer andere, minder juiste informatie te verstrekken (deze is aangewezen op wat de respondent beweert) en tevens zichzelf te "overtuigen" van deze minder juiste informatie. Ook dit gaat Callmetrics uit de weg door de mystery call, door feiten te meten die vrij zijn van interpretatie.

Een volgend onderscheid is te merken op basis van de belangrijkheid van de klant. Deze waarde die gehecht wordt aan iedere klant resulteert uit het kleine aantal klanten. Uiteraard zijn er ook gevallen waar men vele, minder waardevolle klanten heeft. Dit is in zekere mate te vergelijken met de consumentenmarkt. Maar het grote verschil tussen B2B en B2C is de mogelijkheid van een scenario met een gering aantal klanten. Dit heeft

vooral een weerslag op de manier waarop men de steekproef samenstelt. Wederom een belangrijk onderdeel van de planningsfase. (Malhotra en Birks, 2006) Dit wordt beaamd door Van Derveer (1996), die stelt dat een groot verschil met de consumentenmarkt bestaat uit de kleinere steekproef die zich voordoet bij een businessmarkt. De redenen kunnen een kleinere populatie zijn (wat bijna altijd het geval is), maar ook dat men enkel de belangrijke klanten wil ondervragen, met in het achterhoofd: 20% van de klanten bepaalt 80% van de winst.

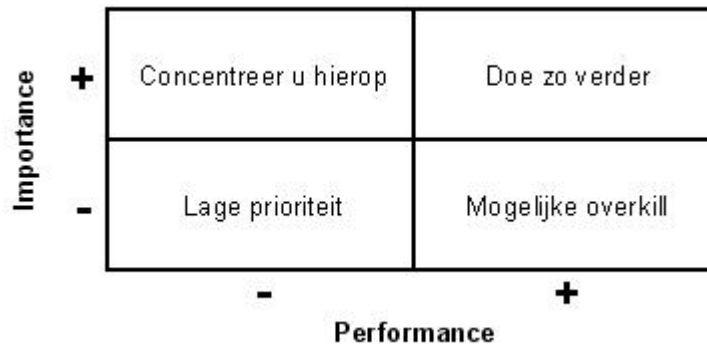
Uitdaging: hetgeen waar de onderzoeker moet op letten, houdt verband met de keuze van de steekproef. Malhotra en Birks (2006) laten verstaan dat een willekeurig kiezen van de respondenten zal leiden tot vertekening, doordat representativiteit afhangt van goed geluk. Ze pleiten eerder voor een systematische manier bij het selecteren of een eerder oordelende manier (van de onderzoeker) te gebruiken, alhoewel dit vergezeld gaat van de waarschuwing dat een oordeel gelijk staat aan subjectiviteit. En dat is wat we allerminst willen van een onderzoeker. Een ander probleem bij het selecteren van de steekproef is een definitie toekennen aan de onderzoekseenheid. In B2C zal men zich beperken tot de consument (of het huishouden), maar in B2B kan men gebruik maken van volgende eenheden: sector, organisatie, business units, enzovoort. Het euvel van homogeniteit is ook vermeldenswaardig. Hiermee doelen de auteurs op het feit dat er een groot verschil is tussen twee organisaties, groter dan tussen twee consumenten. Als laatste uitdaging bij dit onderdeel moet vermeld worden dat de publieke sector enorm verschilt van de private sector. Dit wordt beaamd door Horst Remes van Callmetrics. Een bedrijf zoals bijvoorbeeld De Post moet in het nodige kader geplaatst worden. Een aankoop zal bijvoorbeeld langer bij De Post gebeuren ondanks een prijsverhoging, aangezien van directe concurrentie geen sprake is. Het opdelen van de publieke sector in kleinere eenheden dringt zich dan ook op, want vaak wordt deze publieke sector aanzien als een eenheid op zich. Hierdoor kan een onderzoek spaak lopen, met als reden de "monopoliepositie".

Tenslotte is de ontwikkeling van de relatie van groot belang om B2B van B2C te onderscheiden. Er is in deze eindverhandeling al gesproken over een aankoop"proces", wat doet vermoeden dat het meer is dan enkel de aankoop. Bij de consument is dit evenwel zo maar enkel individueel of in geringe mate. En hier bovenop is de aankoop maar één moment zonder noemenswaardige gevolgen. In de businessmarkt kan een aankoop betekenen dat men samen nog meer toekomstige deals zal sluiten, zoals

bijvoorbeeld onderhoudswerken of andere producten. Er wordt met andere woorden een netwerk opgebouwd. Beide partijen bouwen aan een relatie op basis van wat het verleden heeft gebracht en wat de toekomst zal brengen. Elke interactie moet dan ook begrepen worden in een grotere context. (Malhotra en Birks, 2006)

Uitdaging: om het hoofd te bieden aan dit merkbare verschil zijn er drie methoden die elk van toepassing zijn, de onderzoeker is echter niet altijd in de mogelijkheid om ze te gebruiken. Allereerst kan men gebruik maken van een cross sectioneel onderzoek. Men zal dan een ruime selectie maken van respondenten om deze uitvoerig te bestuderen. Daarnaast kan men een longitudinaal onderzoek toepassen. Dan zal men een beperktere steekproef selecteren maar deze wel onderzoeken voor een langere periode. Bedrijven zoals ICMA en Callmetrics doen constant aan follow-up voor hun klanten. Daar waar cross sectioneel eigenlijk een momentopname is, zal longitudinaal eerder een film weerspiegelen. Beide methoden kampen met nadelen, de onderzoeker dient dus een duidelijke verklaring voor te leggen indien één van beide gebruikt wordt. Als laatste uitdaging, en misschien wel dé uitdaging van de B2B onderzoeker, is er het gegeven "competitieve intelligentie". Dit wordt verder behandeld als een nieuwe methode om aan B2B klantentevredenheidsonderzoek te doen, maar een summierere verklaring dient zich aan. De uitdaging waar hier over gesproken wordt betekent dat de onderzoeker zich bewust moet zijn dat B2B verder reikt dan de klassieke aankoop en verkoop. Het gehele netwerk dat daar rondom circuleert is van uitermate groot belang. Indien de onderzoeker zich er niet bewust van is dan zal de beslissingsmaker (diegene die de opdracht tot onderzoeken stelt) elders de aanvullende informatie zoeken. Die beslissingsmaker zal een competitieve intelligentie opstarten waar hij alle nodige bronnen samenvoegt. Het is de uitdaging van de onderzoeker om als enige bron te fungeren voor de beslissingsmaker, met andere woorden overkoepelend.

Deze vijf gebieden hebben hun weerslag op het onderzoek dat gevoerd moet worden. Niet zozeer op de techniek, dan wel op de benadering van het onderzoek. Hierdoor zijn er ook verschillen om resultaten te rapporteren en te interpreteren. Het volgende onderzoek dat behandeld zal worden, bespreekt de impact van de vijf verschillen op de "importance-performance" kaart.



Figuur 5: "importance-performance" kaart

Het onderzoek is uitgevoerd door Zoltán Veres en Erzsébet Hetesi (2003) en behandelt vier gebieden van de vijf die net besproken zijn. Vanuit hun redeneringen komen ze tot de conclusie dat de "importance-performance" kaart zijn veralgemeenbaarheid verloren heeft. Allereerst zullen hun bevindingen behandeld worden om dan nadien hun conclusie te bespreken.

Het eerste verschil tussen B2C en B2B is het vinden van de juiste persoon om te ondervragen. Veres en Hetesi (2003) voegen hier nog aan toe dat er ook verschillen bestaan in de antwoorden afhankelijk van de positie die iemand bekleedt in een hiërarchie van een bedrijf. Volgens hun is één van de redenen de nadruk die een persoon legt op bepaalde aspecten. Het is dus niet alleen een kwestie van de juiste persoon te vinden maar ook om deze persoon juist en gepast te ondervragen.

Het tweede verschil behandelde de professionaliteit die aan de dag gelegd wordt bij een aankoopbeslissing. Bij dit verschil leunt de uitleg van de hiërarchie sterk aan. Naarmate men meer technische vragen stelt, zal men automatisch minder antwoorden ontvangen als men vooraf geen onderzoek heeft verricht naar de functie van de persoon. Het heeft geen nut de aankoper te ondervragen over technische kwesties als hij geen kennis van zaken heeft. (Veres en Hetesi, 2003)

Het derde verschil betrof het tijdsaspect en in welke mate de mening van een respondent verandert na verloop van tijd. Veres en Hetesi (2003) merken dat er veelvuldig gezondigd wordt door twee groepen van personen in één en hetzelfde onderzoek te gebruiken. De eerste groep zijn klanten die meteen na een aankoop of klacht ondervraagd worden en de andere groep zijn personen die pas na verloop van tijd

ondervraagd worden. Een duidelijk onderscheid en splitsen van beide groepen dringt zich op volgens hen.

Het vierde verschil dat Veres en Hetesi (2003) behandelen is het aspect relatie. Hun inbreng is dat ze merken dat een relatie in een B2B omgeving veel complexer dan in een B2C omgeving. Ze stellen en testen (met succes) de hypothese dat verschillende relaties leiden tot verschillende tevredenheidsniveaus. In het verlengde daarvan merken ze dat mensen die de "front-office" voor hun rekening nemen, zoals verkopers en accountbeheerders, significant andere antwoorden geven. Het personaliseren van de relatie leidt tot (on)tevredenheden over de contactpersoon in plaats van over het product of het bedrijf. Dit kan natuurlijk een oogmerk zijn.

Beide onderzoekers stellen dat deze verschillen leiden tot een misinterpreteren van de "importance-performance" kaart, omdat men er niet bewust van is of ze niet in rekening brengen. Men moet opmerken dat de "importance-performance" kaart geen tweedimensionele model is in B2B maar veel complexer. Het resultaat hangt af van de manier waarop je het bekijkt. (Veres en Hetesi, 2003)

V Nieuwe methoden

"Je moet geen andere technieken gebruiken, maar de technieken anders gebruiken"

1. Klassiek én direct

Gezien het belang van klantentevredenheid, is het cruciaal dat organisaties exact kunnen vaststellen hoe tevreden klanten zijn over de algemene dienst alsmede met de afzonderlijke onderdelen daarvan. Organisaties kunnen de klantentevredenheid zowel direct als indirect meten, zoals door Hoffman en Bateson (1997) is omschreven.

Indirecte methoden voor de meting van klantentevredenheid zijn onder meer het bijhouden van en toezien op klachten van klanten, verkoopcijfers, winst en klantenbinding. Hoewel deze indirecte metingen nuttig zijn, moeten ze niet afzonderlijk worden gebruikt. Indirecte metingen moeten dus gecombineerd worden met directe metingen.

Er zijn verschillende directe meetmethoden. Eén van de meest gebruikte is de "zeer tevreden - zeer ontevreden" methode (klassiek), die gewoonlijk wordt uitgevoerd via persoonlijke interviews of zelf in te vullen enquêtes. Klanten worden gevraagd om aan te geven in hoeverre ze tevreden of ontevreden zijn. Dit gebeurt gewoonlijk op een vijf tot zeven puntenschaal. (Hoffman en Bateson, 1997).

Hier past ook de theorie van Reichheld (2001) die stelt dat je de tevredenheid kan meten met één enkele vraag: "In welke mate zou u het bedrijf aanraden?". Hij raadde deze methode aan naast het hele complexe kluwen van vragen. Het bestaat uit een schaal van één tot tien, waar een hoge score een hoge tevredenheid weergeeft. Hierdoor heeft Reichheld drie empirische clusters bekomen op basis van herankopen en het aanraden door klanten. Ten eerste de "brand promotors", dat zijn diegene met de hoogste scores. Ten tweede de "passively satisfied", deze hebben een score van zeven of acht. Ten laatste de "brand detractors", deze groep scoorde van zes tot nul. Hierdoor zal je tevens de loyale van de niet loyale klanten kunnen onderscheiden.

Voor een beter beeld moet de klassieke methode worden gecombineerd met een mechanisme waarmee kan worden vastgesteld waarom klanten tevreden of ontevreden zijn. Dit kan worden gedaan door klanten te vragen om exact te benoemen over welk over welk onderwerp van de ervaring ze met name tevreden of ontevreden zijn. Deze methode heeft een groot diagnostisch potentieel, omdat de organisatie hierdoor in staat is problemen aan te wijzen en naar manieren te zoeken om deze te verhelpen. Daarnaast kan zij hierdoor ook vaststellen op welk vlak de organisatie uitmuntend presteert, zodat goede prestaties gegarandeerd blijven. Klanten kunnen ook gevraagd worden naar hun mening over de manier waarop de organisatie en haar diensten kunnen worden verbeterd. Tevens heeft men er alle baat bij om de relatie te verbeteren, op alle gebied. Ze zijn daardoor vaak bereid tot het verschaffen van dit soort waardevolle informatie aan onderzoekers (Hoffman en Bateson, 1997).

2. Online marktonderzoek

B2B bedrijven spenderen meer aan marketing en geven ook een groter deel van hun budget uit aan online marketing. Dat blijkt uit het onderzoek "2007 Industrial Marketing Trends Survey" van webconsulent GlobalSpec. Een meerderheid (61%) van de respondenten gaf aan dat hun bedrijf in 2007 meer zal spenderen aan online marketing. (www.belgablog.be) Daaronder mag ook marktonderzoek verstaan worden. Want het internet heeft zich ontpopt als een zeer rendabel en snel medium om tevredenheidsonderzoek te verrichten. Het is dan ook logisch dat men het internet ten volle zal benutten.

Veel marktonderzoekbedrijven hebben dit opgemerkt en maken gebruik van het internet en spelen het zelfs uit als hun kwaliteit. Zoals eerder aangehaald in deze eindverhandeling (zie III.1.6) is het vaak beter om een onafhankelijke dienstenverlener te vertrouwen. Deze bedrijven hebben als kernactiviteit het creëren, verspreiden en analyseren van tevredenheidsonderzoeken. Maar wat de laatste jaren, samen met de opkomst en professionalisering van het internet, een groei kent zijn de "online service providers" of "online survey providers". (Houet, 2007)

Deze dienstverleners specialiseren zich in het aanbieden van werkmiddelen en ondersteuning in het opstellen van een enquête via het internet. De activiteiten van deze

online dienstverleners bestaan uit het coderen (zowel het coderen op zich als het verkopen van software om zelf te coderen), het verzamelen van gegevens en eventuele analyses. De voordelen hiervan zijn divers, zoals het uitbesteden van het praktische "vuile werk" of de inerte IT-kennis omzeilen. De via e-mail verstuurde enquêtes zijn trouwens veel goedkoper dan hun traditionele tegenhangers. De verwerkingstijd wordt ook aanzienlijk gereduceerd, wat een snelle en efficiënte analyse toelaat. (Houet, 2007)

Ondanks de kritiek die het internet te verduren krijgt, zijn deze bedrijven toch in staat om op een professionele manier tewerk te gaan. Ook zij erkennen de grondige voorbereiding van een enquête, en beseffen maar al te goed dat de betrouwbaarheid en de bruikbaarheid van de resultaten gevrijwaard moeten worden. (Houet, 2007)

Een gekend voorbeeld is het bedrijf IVOX. Deze jonge onderneming (opgestart in 2004) specialiseert zich in online marktonderzoek. Ze profileren zich als een volledig servicebureau, maar halen aan dat ze veelvuldig deeltrajecten uitvoeren. Deze positionering noemen ze zelf "full but flexible service". Er moet vermeld worden dat IVOX online onderzoek integreert met de klassieke aanpak, wat op zich ook een nieuwe methode is. Ze beschikken over een "web-based tool", genaamd Socrates, dat het mogelijk maakt om zelf enquêtes op te zetten en te beheren, alsook eigen B2B panels op te zetten. IVOX heeft dus oplossing op maat, zowel insourced als outsourced. (www.ivox.be)

3. Handelingsrelevantiematrix

Beide onderzoeksbenaderingen, conventioneel klantentevredenheids- en mystery onderzoek, verschillen op veel gebieden, zoals reeds is aangetoond. Ondanks deze verschillen, en zelfs dankzij deze verschillen, kunnen ze mekaar aanvullen. De voorwaarde is wel dat ze gecoördineerd worden opgezet. Dat is dan ook meteen het moeilijkste aspect. Want ook al hebben beide methoden hetzelfde doel, namelijk het verbeteren van het servicekwaliteitsniveau, de aanpak is bij de twee methoden erg verschillend. (Michielsen, 2004)

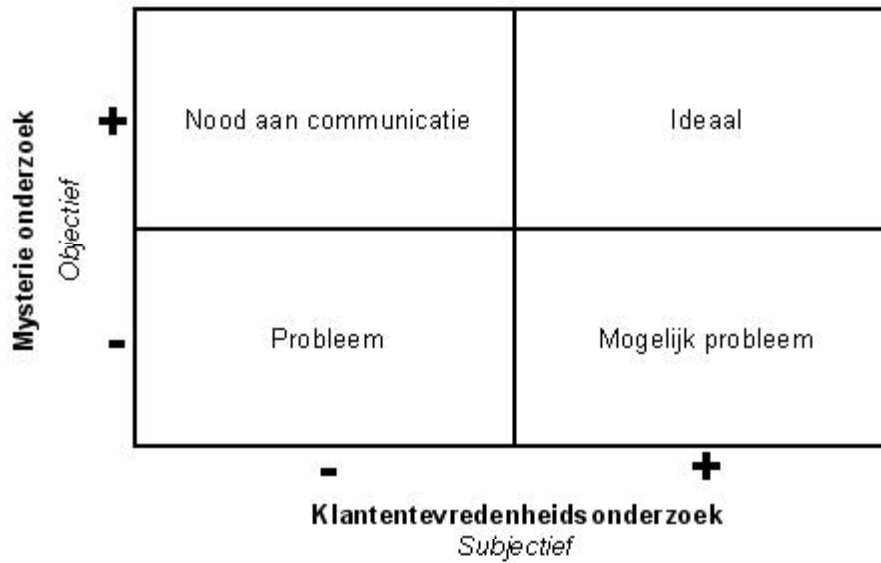
Om te beginnen kan er een verschil zijn tussen de perceptie die een echte klant en de perceptie die een mystery onderzoeker hebben van de servicekwaliteit. In bepaalde

gevallen vormt dat geen probleem. Zo is het vrij eenvoudig om van mystery onderzoek het verloop van telefonische, schriftelijke en elektronische communicatie objectief te beoordelen. Men kan nagaan hoe lang het duurt vooraleer de telefoon wordt opgenomen, hoeveel keer men doorgeschakeld wordt, wanneer er op een brief of e-mail geantwoord wordt. Telkens is ook de vraagstelling goed te plannen en te controleren. Dat ligt anders wanneer een mystery onderzoeker in direct contact staat met het personeel. In dat geval moet er vaak geïmproviseerd worden, hetgeen de objectiviteit doet afnemen. Echter onderzoekers worden hierop getraind en er zijn ook richtlijnen die het beoordelingsproces vergemakkelijken. Vanzelfsprekend heeft die aanpak tot gevolg dat de beoordelingsfase complexer en tijdrovender wordt. (Michielsen, 2004)

Een klant die een tevredenheidsenquête invult, zal geen handboek raadplegen om na te gaan wat bedoeld wordt met "zeer vriendelijk". Hij duidt iets aan op eigen gevoel en dat kan zelfs het resultaat zijn van meerdere contacten en indrukken over een langere tijdspanne. Hoewel de gegevens bij die methode dus in feite subjectief zijn, worden ze objectief vergaard. De respondent is immers gebonden aan het vragenschema. Het probleem wordt dan verschoven naar de onderneming, die zelf achteraf moet interpreteren wat bedoeld wordt met "zeer vriendelijk". (Michielsen, 2004)

Mystery onderzoek moet het bedrijf een objectieve analyse van de processen en vooropgestelde servicestandaards opleveren om daaruit klantgerichte verbeteringen te distilleren. Klantentevredenheidsonderzoek levert dan een (subjectief) beeld op van de perceptie die klanten hebben van de servicekwaliteit. Meestal kent men dan ook het belang van de verschillende dimensies. Dat zou dan voldoende materiaal moeten opleveren om een matrix op te stellen die strategische aanbevelingen toelaat.

Vanuit deze redenering werd de handelingsrelevantiematrix opgesteld, door Maik Stücken van TNS Emnid, een Duits instituut voor marktonderzoek. In deze matrix zijn er twee dimensies: de objectieve tevredenheidsscore van mystery onderzoek en de subjectieve tevredenheidsscore van klantentevredenheidsonderzoek. (www.marketing-online.nl)



Figuur 6: Handelingsrelevantiematrix

Het interpreteren van de matrix gebeurt aan de hand van de bekomen kwadranten. Indien men op beide dimensies positief scoort, kan men doorgaan op de ingeslagen weg en de goede prestaties met kracht communiceren naar de klant toe. Bij een positieve objectieve en negatieve subjectieve score is het zaak de objectieve kwaliteit in de communicatie met de klant duidelijk te benadrukken en de oorzaken van de negatieve beoordeling door de klanten te analyseren en te annuleren. Mogelijk leidt het bedrijf aan een oud imagoprobleem. Is de bekomen score juist andersom, dan moet er actie worden ondernomen om de kwaliteit te verbeteren zodat de subjectieve tevredenheid op termijn niet in gevaar komt. Er moet dringend geoptimaliseerd worden, vooral wanneer het bedrijf een hoge bijdrage levert aan de tevredenheid. De illusie moet onderbouwt worden met feiten, zodat de illusie werkelijkheid wordt. Het is een waarschuwing voor het bedrijf. Als op beide dimensies negatief gescoord wordt, moet de kwaliteit van de service direct omhoog en moet deze verbeteractie ook meteen gecommuniceerd worden, zeker als deze criteria zwaar doorwegen in de algemene tevredenheid.

Het komt er nu op aan om deze handelingsrelevantiematrix te gebruiken in een B2B omgeving. Uiteraard is mystery onderzoek minder voor de hand liggend in deze context maar toch bruikbaar. Mystery calling is daar een goed voorbeeld van. Deze geïntegreerde

aanpak kan het beste van beide werelden, subjectief en objectief, combineren om een zo getrouw en volledig mogelijk beeld te vormen van de activiteiten van een bedrijf.

Om klantentevredenheidsonderzoek te verrichten, moet je eerst te weten komen wat de verwachtingen zijn van de klant. Deze gegevens kan je verzamelen door onder andere enquêtes en focusgroepen te organiseren. Vervolgens moet er met experts overlegd worden op welke manier de producten of diensten dienen geleverd te worden, opdat ze beantwoorden aan de wensen en verwachtingen van de klant en deze tevreden stemt. Tenslotte kan men mystery onderzoekers inzetten om te rapporteren over het serviceniveau en kunnen deze bevindingen geanalyseerd worden, zodat het bedrijf inzicht krijgt in haar sterktes en zwaktes. Hieraan kunnen dan gerichte acties gekoppeld worden zoals het bijscholen of bijsturen van het personeel. Mystery onderzoekers geven in dit geval niet weer wat de klantentevredenheid is, want die meet je door klanten zelf te bevragen, bijvoorbeeld via enquêtes (Conners, 2003). Mystery onderzoek en enquêtes zijn dus complementaire methoden om klantentevredenheid te meten (Michelson, 2001) en zorgen er samen voor dat de organisatie een totaalbeeld krijgt van de klantentevredenheid (Conners, 2003).

4. Competitieve intelligentie

Ook marktonderzoekers moeten innovatief zijn. Diegenen die zweren bij klassieke methoden worden voorbij gestoken door bureaus die anderen methoden of een combinatie van oudere methoden gebruiken. Dit is reeds aangehaald in het voorgaande. Maar ook bedrijven kunnen weer het heft in handen nemen. Na een lange periode uitbestedingen van marktonderzoek zijn er nu bedrijven die gebruik maken van "competitieve intelligentie".

Malhotra en Birks (2006) wijzen er op dat onderzoekers moeten opletten dat hun werk niet zomaar marktonderzoek is. Ze duiden aan dat beslissingsmakers hun informatie vaak ervaren als "nice to know" of als een luxe item, in plaats van als sleutelrol in de planning en beslissingen.

Malhotra en Birks (2006) definiëren competitieve intelligentie als:

“een systematisch proces waarbij een bedrijf informatie verzamelt, analyseert en verspreidt over zijn concurrenten.”

Hieruit blijkt dat competitieve intelligentie in zekere mate verschilt van gestructureerde methoden van marktonderzoek, maar tevens vertoont het enige overeenkomsten. Algemeen kan gesteld worden dat competitieve intelligentie verkennend onderzoek is, waarbij gebruik gemaakt wordt van secundaire bronnen, kwalitatieve primaire bronnen en andere informatiekkanalen. Een ander kenmerk van deze vorm van marktonderzoek is het continue karakter. Het is een proces om de concurrentie beter te doorgronden, met als uiteindelijk doel een ruim kader te kunnen schetsen waarin het klassieke marktonderzoek kan geplaatst worden. (Malhotra en Birks, 2006)

Er zijn een aantal methoden die gebruikt worden om tot een competitieve intelligentie te komen. Malhotra en Birks (2006) beschrijven de drie meest belangrijke. Als eerste manier om extra informatie te verzamelen maakt men gebruik van publieke informatie. Hieronder verstaan zij secundaire bronnen zoals overheidsgegevens, databases, mediareporten, alsook informatie van bedrijven. Daarnaast is observatie een uitstekend middel om competitieve informatie te vergaren. Als klant zichzelf meldt bij een bedrijf is nog altijd binnen de grenzen van het aanvaardbare. Tevens verstaat men hieronder het informele karakter van vele contacten. Als laatste manier om de competitieve intelligentie aan te scherpen zijn er de persoonlijke interviews. Aan de hand van gesprekken met personen die goed op de hoogte zijn, kan men een schat aan informatie bekomen.

Competitieve intelligentie kan een brede context creëren en vaak een duiding geven van bepaalde gebieden die door conventioneel marktonderzoek niet onderzocht zijn. Marktonderzoek is weliswaar vrij van fouten (of hoort het te zijn), minder subjectief en is veel gestructureerder opgesteld dan competitieve intelligentie. Een B2B onderzoeker ervaart de noodzaak om de complexe relaties en dynamiek van netwerken (waarin deze relaties tot stand komen) te begrijpen. Conventioneel marktonderzoek valt in dit kader te mager uit.

5. Klachten- en ideeënsystemen

Kotler et al. (2003) beweert dat een klantengerichte organisatie het makkelijk maakt voor de klant om met klachten en ideeën over de brug te komen. Er zijn verscheidene manieren om deze over te brengen tot het bedrijf: een vergadering, persoonlijke gesprekken, een centraal nummer of een mogelijkheid via het internet.

Deze manier van onderzoeken is louter verkennend en dient zich daar ook enkel toe te beperken, aangezien er geen representativiteit is. Weinig klanten zullen hier gebruik van maken en toch kan deze manier waardevolle informatie verschaffen. Ze kan een aanleiding zijn tot een klantentevredenheidsonderzoek of kan pijnpunten in een relatie blootleggen. Daarnaast kan men peilen of de voorgestelde ideeën, die men voorheen misschien nooit zou bedacht hebben, zouden aanslaan bij de klanten. Tevens zou een mogelijkheid om suggesties door te geven via een bevraging kunnen leiden tot het in kaart brengen van de klantenbehoeften. In de praktijkstudie wordt hier dieper op ingegaan.

6. De alternatieve focusgroep

De klassieke focusgroep is een techniek die bestaat uit het groeperen van belanghebbenden en deze op een informele manier te bevragen of een discussie uit te lokken, zodanig dat de knelpunten en succesfactoren naar voor komen. In het verlengde daarvan kan men de "advisory boards" vernoemen. Volgens professor Annouk Lievens is dit een onbehandelde techniek. Hierbij zal men niet enkel belanghebbenden groeperen maar ook potentieel interessante personen of bedrijven erbij betrekken. Hierdoor kan men zelfs nieuwe technieken voor onderzoek ontdekken.

Tevens kan men beurzen ook gebruiken om een groep samen te stellen of een interactie uit te lokken, teneinde bruikbare en nog onbekende informatie te vergaren. Van Derveer (1996) haalt ook deze beurzen aan als uitstekende gelegenheid om specialisten ter zake te interviewen en in het beste geval een groepsdiscussie uit te lokken. Deze techniek werd ook toegepast door Callmetrics in een vooronderzoek. Met de bekomen informatie heeft men een vragenlijst opgesteld. Dit vooronderzoek wordt in het gedeelte van de praktijkstudie behandeld.

7. Nieuwe en verloren klanten

Bij marktonderzoek wordt er enorm veel geld geïnvesteerd om nuttige informatie te bekomen. Maar wat veel bedrijven over het hoofd zien is het "moment" van interviewen. Vaak worden enkel bestaande klanten ondervraagd, maar er zijn klanten die zich in een andere fase bevinden. Klanten kunnen net toetreden tot het klantenbestand of het juist verlaten. Men kan veel informatie bekomen door nieuwe klanten te bevragen alsook de verloren klanten. Men zou, bij de eerste groep klanten, naast de vraag "Hoe heb je ons leren kennen?" ook aandacht moeten besteden aan de feitelijke gegevens waarom een klant voor het product of dienst gekozen heeft. Het is daarnaast ook, met betrekking tot de tweede groep, erg belangrijk om de ware redenen te achterhalen waarom een klant het bedrijf verlaat. Dit vergt volgens Jones en Sasser (1995) veel tact en kunde omdat de klant een discussie uit de weg zal gaan. Ze halen ook een onderzoek aan waar uit blijkt dat een bedrijf 35% van zijn verloren klanten terughaalde door contact op te nemen. (Jones en Sasser, 1995).

Ook Kotler et al. (2003) beaamen dat er een analyse moet gebeuren van verloren klanten. Bedrijven zouden de drijfveren van de exit moeten achterhalen. Daarnaast moet het bedrijf niet enkel zulke exitinterviews plegen maar ook het verliesratio in het oog houden. Want een stijgende verliesratio wijst erop dat het bedrijf er niet in slaagt de klant tevreden te stellen.

8. Front-office en eerstelijnsadvies

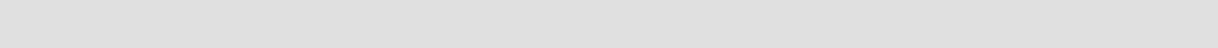
Medewerkers, vanuit de "front-office", hebben vaak direct contact met de klanten. Hierdoor zijn ze een uitstekende manier om de klant een luisterend oor te bieden. het vergt echter ervaring en bepaalde kwaliteiten om een klant te woord te staan. Daarnaast is het belangrijk om deze vergaarde informatie in een proces te integreren waardoor het bruikbaar wordt. Dit is ook de mening van professor Annouk Lievens. Volgens haar is de informatie die uit deze eerste lijn kan gehaald worden van cruciaal belang. De reden hiervoor ligt in de term "market sensing", wat zoveel betekent als de markt aanvoelen. De personen uit de "front-office", zoals bijvoorbeeld de verkopers, zijn hier zeer geschikt voor. Wat volgens de professor ontbreekt is de formalisatie en standaardisatie. Er is met andere woorden geen proces dat de informatie (op een consistente wijze) verzamelt.

Daarnaast ontbreekt het volgens de professor aan kwantitatieve methoden om de informatie te verzamelen en te verwerken.

Volgens Jones en Sasser (1995) zijn er heel wat bedrijven die zelfs hun back office betrekken in het contact met de klant. Dat gebeurt allemaal om de link met de klant te vergroten, teneinde meer tevredenheid te bekomen maar ook te ontdekken.

Kotler et al. (2003) heeft ook hier een eensgezinde visie. Volgens hen hebben de verkopers een signaalfunctie. Verkopers staan vaak in contact met klanten en weten precies waar klanten tevreden of ontevreden over zijn. Medewerkers in het algemeen zijn een geschikte barometer om tevredenheid op een kwalitatieve manier te meten.

Een manier, uitgewerkt door de auteur van deze eindverhandeling, bestaat uit een aangepast RFM model (Recency, Frequency, Monetary). Het oorspronkelijke model is ontwikkeld door Schmittlein et al (1994). Dit model is een "early warning systeem" dat zal vertellen of een klant op het punt staat af te haken. Het grote nadeel aan dit model is dat het eigenlijk te laat is, tot zover het "early" gedeelte. Men zou dit kunnen verbeteren door ditzelfde systeem te linken aan een dossieropvolging. Hierdoor zullen de leden van de verkoopteams op tijd verwittigd worden en zal men korter op de bal kunnen spelen en dus een "earlier warning systeem" in handen hebben. Het principe is dat men meet hoe lang het laatste bezoek geleden was (recency), hoe vaak men bezoeken pleegt (frequency) en welke impact vertegenwoordigers hebben gehad (non-monetary). (Van Aerschot et al., 2006) Aan de hand van dit nieuwe model kan men een eerste vorm van tevredenheid (en belangrijker: ontevredenheid) ontwaren.



Praktijkstudie

I Klantentevredenheidsmeting in B2B: kwalitatief en kwantitatief doorgelicht

1. Inleiding

Het is in vele gevallen al gebleken dat de Belgische en Nederlandse markt op een bepaald aantal vlakken gelijkenissen vertonen. Er is dus wel wat interessants te halen uit een onderzoek uitgevoerd op Nederlandse bodem. De resultaten die volgen zijn bekomen dankzij mijnheer Wiebe Zijlstra, een ZBC Consultant. Hij verschafte het onderzoek alsook ondersteunende informatie wat betreft klantentevredenheid in de B2B sector.

Rebecca van Eijk en Irene Fetter-Grotendorst hebben onderzoek verricht bij Nederlandse bedrijven (10 – 50 werknemers): kwalitatief onderzoek bij negen bedrijven en kwantitatief onderzoek bij 100 bedrijven leverde een gedetailleerd beeld op. Volgens hen meten Nederlandse bedrijven met twee maten, men vindt klantentevredenheid belangrijk maar meet dit beperkt. Dankzij de verscheidene interviews met experts op het gebied van tevredenheidsonderzoek in B2B, is gebleken dat het een wederkerend probleem is in vergelijking met België.

In het kwalitatieve onderzoek, verricht in 2000, werden commerciële managers en directies van negen bedrijven intensief face-to-face geïnterviewd. Tijdens het interview werd hen gevraagd zich eerst te verplaatsen in de rol van de klant en hun leveranciers te beoordelen. Later werd hen gevraagd zich te verplaatsen in de rol van leverancier van hun eigen klanten en te beoordelen wat de eigen klant belangrijk vindt.

2. Klantentevredenheidsbepalende factoren

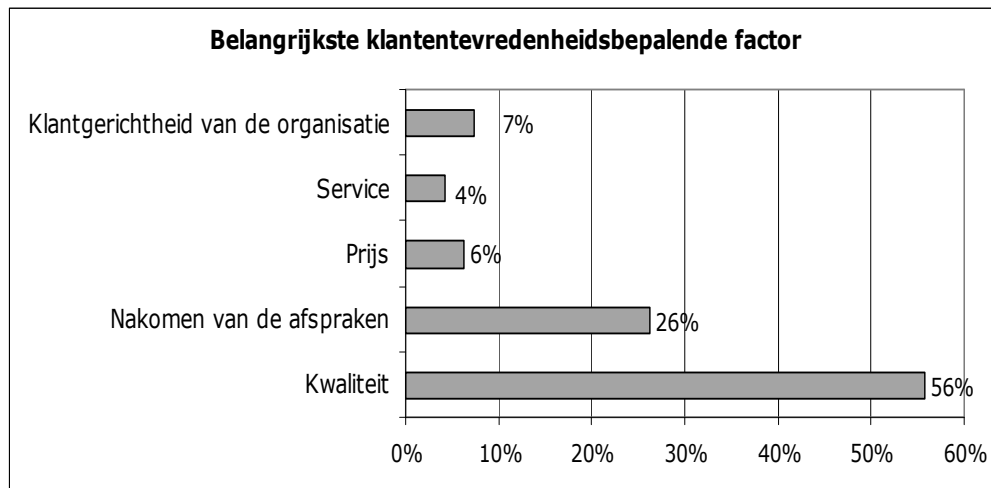
De interviews leverden een éénduidig beeld op van de vijf overkoepelende factoren die klantentevredenheid bepalen, namelijk kwaliteit, nakomen van de afspraken, prijs, service en klantgerichtheid van de organisatie. Iedere factor wordt bepaald door meerdere deelaspecten (zie tabel 1). Het gewicht van iedere afzonderlijke factor is vooralsnog niet bepaald.

Hoe moeilijk het is om je als leverancier te verplaatsen in je eigen klant, blijkt uit de discrepantie in de genoemde belangrijke factoren vanuit de rol van klant en de rol van leverancier. Aangesproken als klant komen de vijf tevredenheidsbepalende factoren genuanceerd aan bod. Wordt het geïnterviewde bedrijf gevraagd aan te geven wat een relevante maatstaf is voor hun eigen klanten om de leveranciersprestatie aan af te meten, dan verschijnt een ander beeld.

1. Kwaliteit	2. Nakomen van de afspraken	3. Prijs	4. Service	5. Klantgerichte leverancier
Kwaliteit van geleverde product of dienst Kwaliteit van het personeel Kwaliteit van de relatie met de leverancier	De afgesproken kwaliteit leveren Op de afgesproken tijd leveren Juiste product of dienst leveren Belofte nakomen iets toe te sturen Belofte nakomen terug te bellen Communicatie bij niet nakomen van de afspraken	Goede prijs/kwaliteit verhouding Vaste prijs Laagste/concurrerende prijs Kortingen Goede betalingscondities Onderhandelingsmogelijkheden prijs	Snelheid van leveren Flexibiliteit van leveren Pre-sales service After-sales service	Goed advies Bieden van een totaaloplossing Vaste contactpersoon Bereikbaarheid (niet fysiek) Bereikbaarheid (fysiek / face-to-face) Correct behandeld worden Meedenken verkoper Interesse verkoper Kloppende facturen

Tabel 1: Klantentevredenheidsbepalende factoren

De vijf tevredenheidsfactoren gelden wel, maar zijn volgens de respondenten slechts zelden op hun eigen relatie met klanten van toepassing. Sprekend is de uitspraak van één van de respondenten: "wij doen ons uiterste best om de klant goed van dienst te zijn, maar als onze leveranciers hun werk niet volgens afspraak doen, dan kan de klant niet van ons verwachten dat wij daar iets aan kunnen doen. Dat kunnen ze ons niet aanrekenen". Het bleek in alle gevallen heel moeilijk voor de respondenten om zich een beeld te vormen van mogelijke relevante minpunten in hun eigen relatie met klanten.



Grafiek 4: Belangrijkste klanttevredenheidsbepalende factoren

Hoe belangrijk iedere afzonderlijke factor gevonden wordt is af te lezen uit bovenstaande grafiek. 56% van de geënquêteerde bedrijven oordeelt dat kwaliteit de belangrijkste factor is tegen 7% van de respondenten die aangeeft dat de belangrijkste factor de klantgerichtheid van de organisatie is.

Afgaand op deze gegevens kan een leidraad voor klanttevredenheid snel aangereikt worden. Hieruit kan ook besloten worden dat de servqual vragenlijst toch een goede maatstaf is voor tevredenheid. Zoals eerder besproken in III.3.3.5 zal de servqual enquête de kwaliteit beoordelen. Tevens was gezegd dat dit een eerder objectieve invalshoek was. Als conclusie kan je dus zeggen dat klanttevredenheid in B2B zeer sterk objectief gebaseerd is, met name de kwaliteit, en dat de servqual vragenlijst een geschikte methode is om deze kwaliteit te meten.

3. Klanttevredenheid en loyaliteit

Eerder in deze eindverhandeling (II.2) is de relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit uit de doeken gedaan. Hierover bleken verschillende meningen te bestaan. Vooral de onzekerheid over een lineaire relatie tussen beiden is bij elke mening aanwezig. Een hoge loyaliteit garandeert geen hoge tevredenheid en omgekeerd.

Uit het kwalitatieve vooronderzoek bleek er een relatie te bestaan tussen de herkomst van de leverancier en de mate van klantentevredenheid. De respondenten die zaken deden met leveranciers uit het buitenland waren veelal zeer ontevreden over hoe hun leveranciers afspraken nakwamen. Hierbij werd ook slechter dan gemiddeld gescoord op de factor kwaliteit. Deze buitenlandse leveranciers werden geschetst als "niet betrouwbaar". Toch bleven de respondenten zaken doen met deze leveranciers. De reden die men hiervoor aanvoert is dat er slechts weinig aanbieders op de markt zijn of, wanneer er wel meerdere aanbieders zijn, zij allen slecht scoren op de factor betrouwbaarheid.

Uit bovenstaande blijkt dat klantentrouw niet vanzelfsprekend klantentevredenheid betekent. Andere oorzaken die in de interviews genoemd zijn om klantentrouw bij ontevredenheid te verklaren zijn:

"Ik wil de lange relatie die ik met mijn leverancier heb niet zomaar verbreken."

"De problemen bij mijn leverancier zijn waarschijnlijk van tijdelijke aard."

Dit komt overeen met de "gegijzelden" die door Jones en Sasser (1995) behandeld zijn, en waarvan een uitgebreide bespreking staat in II.2. Deze personen hebben een hoge loyaliteit maar voor de verkeerde redenen. Het is dus cruciaal om de tevredenheid te meten naast de loyaliteit.

In het kwantitatief onderzoek is ook aandacht besteed aan dit onderwerp. Klanten die ontevreden waren en toch zaken bleven doen met een leverancier gaven daarvoor de volgende redenen op:

Redenen voor zaken doen bij ontevredenheid	N=42
Er zijn weinig andere aanbieders	29%
Alle aanbieders scoren slecht op de punten van ontevredenheid	31%
Problemen bij leverancier waarschijnlijk tijdelijk van aard	7%
Lange relatie niet zomaar verbreken	33%

Tabel 2: Trouw bij ontevredenheid

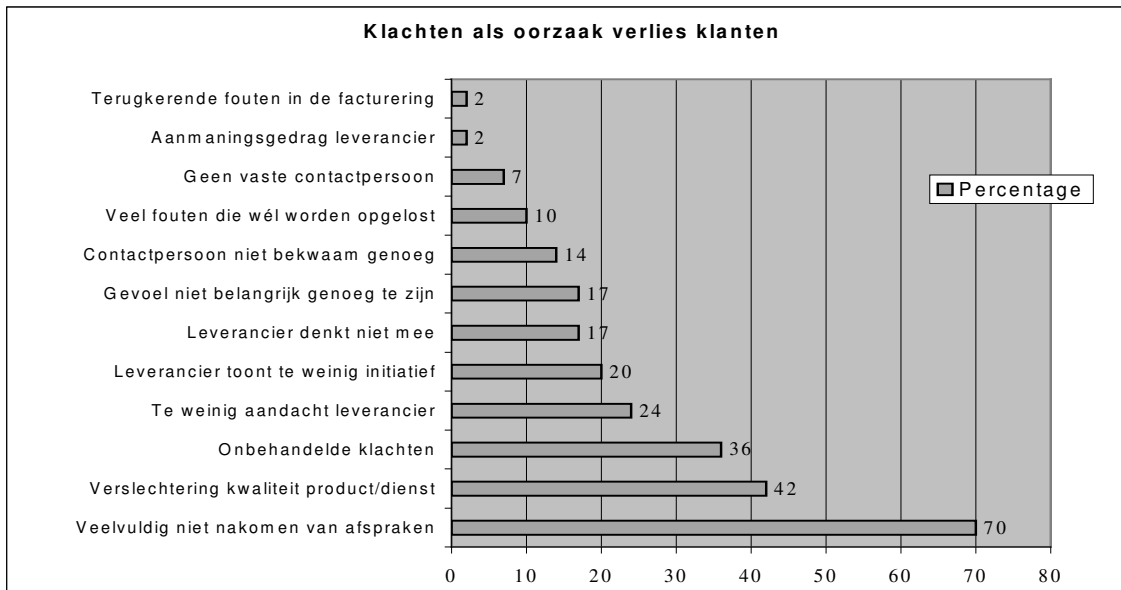
Het omgekeerde is ook van toepassing: tevreden klanten zijn niet noodzakelijk trouwe klanten. In een kortstondige relatie kan een klant zich best tevreden voelen, maar hij kan in een oogwenk naar een andere leverancier overstappen. Hieruit blijkt dat het meten van klantentevredenheid niet voldoende is.

Voor dit fenomeen zijn er volgende oorzaken: het bedrijf wenst een andere leverancier eens een kans te gunnen, het bedrijf is bang te afhankelijk te worden van de leverancier in kwestie of een verhuizing (kan zowel verhuizing van de klant als van de leverancier zijn).

Samengevat: tevreden klanten zijn niet altijd loyaal en ontevreden klanten zijn niet altijd disloyaal. Tevredenheid is daarom niet de enige belangrijke factor om te meten, ook klantenloyaliteit zegt veel over de relatie leverancier-klant. Maar een combinatie van beide elementen, zowel begrijpend als metend, kan leiden tot succes.

4. Klachten en klantenverlies

Deze methode is aangehaald in het gedeelte V.5 als nieuwe methode om een klantentevredenheidsmeting te doen of alleszins te dienen als aanleiding. Ook in dit onderzoek heeft men de klachtenbehandeling onder de loep genomen. Er zijn enkele interessante conclusies naar boven gekomen. 59% van de respondenten gaf aan dat klachten, en dan met name de omgang van de leverancier met de klachten, de oorzaak vormden voor het verbreken van de relatie met de leverancier in het verleden. Hun klachten staan vermeld in volgende grafiek.



Grafiek 5: Klachten die leiden tot vertrek

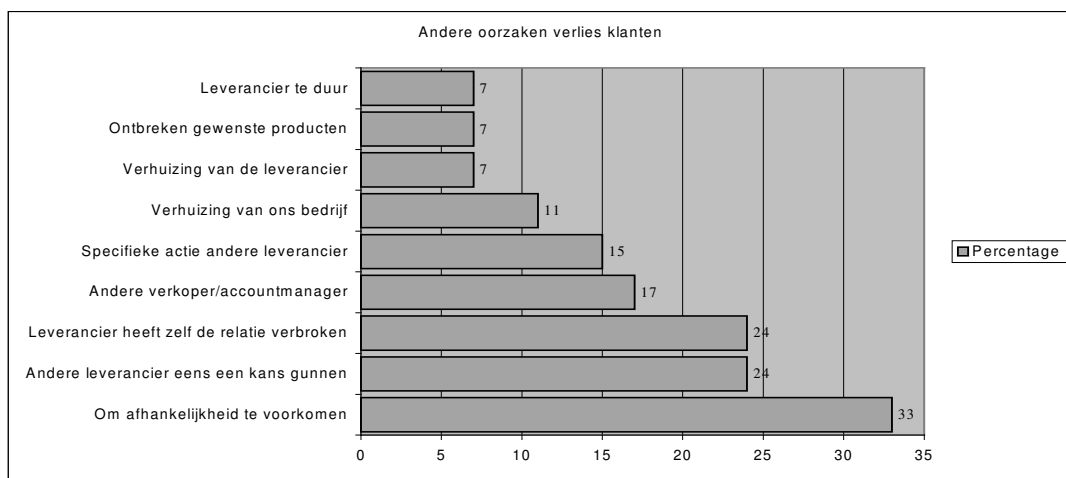
De top drie van de klachten wordt gevormd door het veelvuldig niet nakomen van afspraken, de verslechtering van de kwaliteit van het product of de dienst en onbehandelde klachten. Ook het slecht scoren op de factoren "klantgerichte leverancier" en "service" blijken oorzaak te zijn voor het verbreken van een zakelijke relatie, terwijl deze factoren in mindere mate een rol spelen bij het bepalen van de klantentevredenheid.

Het is belangrijk te weten dat de elementen die klantentevredenheid bepalen niet in dezelfde volgorde voorkomen als bij het bepalen van het vertrek. Als men dus te weten wil komen of een klant echt tevreden is, dan moet men de klemtoon anders leggen.

Het dient zeker opgemerkt te worden dat onbehandelde klachten geen deel uitmaken van de klantentevredenheidsbepalende factoren. Hierdoor is de methode om via klachtenbehandeling aan interessante informatie te komen zeer relevant. Van de respondenten waarbij onbehandelde klachten geleid hebben tot het verbreken van de relatie, zei 80% dat de klachten niet afdoende werden opgelost. Nog eens 20% meldde dat de klachten niet gehoord werden en 15% had het idee dat de klacht slechts werd geregistreerd.

5. Geen klachten en klantenverlies

Echter, de reden van vertrek bij de leverancier is lang niet altijd terug te voeren op klachten. Bij maar liefst 46% van de respondenten hebben andere oorzaken dan klachten inderdaad wel eens geleid tot het verbreken van de relatie met een leverancier. De oorzaken zijn divers. Met uitzondering van prijs, de vierde klantentevredenheidsbepalende factor in rang, komen hier geen directe tevredenheidsgerelateerde factoren voor. Opvallend is wel dat in bijna een kwart van de gevallen de leverancier degene is die de relatie verbreekt.



Grafiek 6: Andere oorzaken dan klachten die leiden tot vertrek

Wanneer de leverancier zelf de relatie verbreekt, geven de respondenten als belangrijkste redenen aan dat zij als klant te klein waren of niet langer in de doelgroep pasten van de betreffende leverancier. Direct hierna volgen stellen van te hoge eisen door de klant en onenigheid over verkooppunten.

Een interessante opmerking is dat de factoren die leiden tot vertrek, naast klachten, overeen komen met de factoren die ontrouwe maar tevreden klanten aanhalen. Het is dus wederom duidelijk dat een combinatie van tevredenheidsmetingen en loyaliteitstesten noodzakelijk is.

Als conclusie kunnen we stellen dat de invalshoek met betrekking tot klantentevredenheidsmetingen zeer belangrijk is. Veel metingen gaan uit van cijferwaarderingen. Bijvoorbeeld: Hoe tevreden bent u over ons bedrijf, gescoord op een

schaal van 1 tot 10? Zo'n cijfer zegt natuurlijk wel iets, maar biedt geen houvast voor relatiemanagement, aangezien het niet aangeeft waarover men meer of minder tevreden is. Een goede basis voor zulk een meting is dus cruciaal, om nadien met de resultaten succes te oogsten.

II Klantentevredenheidsmeting in B2B: Een vooronderzoek

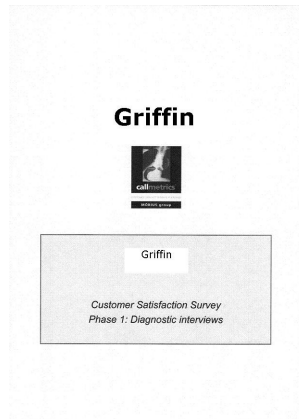
1. Inleiding

Steeds meer bedrijven die in België marktonderzoek verrichten, passen ook mystery onderzoek toe als onderzoeksmethode. Een eerste groep bestaat uit bedrijven die mystery onderzoekers voorzien. Ze rekruteren deze mystery onderzoekers via het internet. Daarnaast zijn er bedrijven die niet via het internet rekruteren, maar mensen in vast dienstverband hebben die de taak van assessor op zich nemen. Dit is onder andere het geval bij Callmetrics. Hetgeen volgt is een kleine voorstelling van het bedrijf Callmetrics en in welke mate zij opereren in de B2B omgeving.

Callmetrics uit Gent is gespecialiseerd in audit en consultancy op het gebied van interactieve dienstverlening. Men voert audits uit via de telefoon of via e-mail en meet de klantentevredenheid over bepaalde interactieve diensten. Callmetrics legt zich eerder toe op mystery calling en beoordeelt vooral callcenters. (Callmetrics, 2007)

2. Het vooronderzoek

Allereerst dient vermeld te worden dat het bedrijf waarvoor Callmetrics een onderzoek uitvoerde wenst anoniem te blijven. Daardoor zal in deze eindverhandeling gebruik gemaakt worden van een fictieve naam, met name het bedrijf Griffin.



Figuur 7: Het vooronderzoek

Griffin is een jong, snel groeiend bedrijf en bezit een leidersrol wat betreft gespecialiseerde scanning. Dit gebeurt op een ruime schaal maar telkens met de nieuwste technologie. Het is dus een technisch gericht bedrijf waar kwaliteit en service uitermate belangrijk zijn. De klanten bestaan voornamelijk uit medische instituten en universiteiten, maar zoals gezegd beperken ze zichzelf niet tot één doelgroep.

Dit vooronderzoek hoort thuis in de eerder vermelde planningsfase (zie III.2.1). Het is dus kwalitatief van aard en dient als ondersteuning voor de uiteindelijke tevredenheidsmeting van de klanten van het bedrijf Griffin via een vragenlijst. Diezelfde vragenlijst zal dan het kwantitatieve aspect behandelen en data genereren waarop statistische analyses kunnen uitgevoerd worden. Het doel is advies en ondersteuning voor het CRM (customer relationship management) beleid.

Deze eerste stap in een onderzoek is belangrijk, zoals ook uit voorgaand hoofdstuk is gebleken. Voorafgaand aan de vragenlijst dient men de juiste factoren, die de tevredenheid bepalen, te achterhalen. Want naast (en liefst voor) het ontdekken of een klant tevreden is, is het cruciaal te ontdekken wát een klant tevreden maakt.

Om te ontdekken wat nu juist het meest van de variatie in satisfactie verklaart, heeft men drie bronnen gebruikt. Allereerst is men op zoek gegaan naar relevante literatuur. Vooral om te ontdekken wat nu juist algemene tevredenheid bepaald. Hierbij is de praktijkstudie van hoofdstuk I vergelijkbaar en bruikbaar. Daarnaast heeft men een intern onderzoek verricht in het bedrijf van Griffin door middel van interviews. Deze interviews werden afgenomen van het personeel. Men gebruikte een open interview

techniek (zie bijlage 1.1). Als derde en laatste bron heeft men een extern onderzoek verricht. Hierbij interviewde men de klanten van Griffin. Dit gebeurde op een manier die ter sprake is gekomen als nieuwe methode in V.6, de alternatieve focusgroep. Men heeft namelijk gebruik gemaakt van een beurs waarop de klanten van Griffin aanwezig waren. Deze methode is bovenal tijdbesparend. Ook hier is een voorbeeld van opgenomen in de bijlagen (zie bijlage 1.2).

3. Het vervolg van het vooronderzoek

Aan de hand van het vooronderzoek heeft men alvast kwalitatieve besluiten genomen. In dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het personeel een goed beeld heeft van hoe klanten Griffin percipiëren. Maar toch zijn er enige verschillen, zoals de tevredenheid. Deze blijkt bij de klanten hoger te liggen dan bij het personeel. Het personeel hecht ook meer belang aan wachttijden dan de klanten. Daarentegen onderschat het personeel de technische ondersteuning in vergelijking met de klanten. Er blijkt tevens al dat het belang van hardware en software gering is omdat klanten problemen met betrekking tot hardware en software relativeren. Ze hebben dus een ingesteldheid waardoor men Griffin de fouten als het ware vergeeft. Als laatste conclusie blijkt dat Griffin weinig kennis heeft over zijn klanten, hierdoor bleek het moeilijk om meteen te beginnen met ondervraging via de vragenlijst. De periode waarin de enquêtes verstuurd en verzameld zouden worden, is ook te laat om de resultaten op te nemen in deze eindverhandeling. Hierdoor zal verderop gebruik gemaakt worden van een andere case om een beschrijvend onderzoek te doen.

Naast de kwalitatieve besluiten heeft men aan de hand van de literatuurstudie en de interviews ook de krachten van Griffin kunnen ontleden, alsook eventuele suggesties en mogelijke acties die al kunnen ondernomen worden. Zo blijkt het product over een goed imago te beschikken, is het gebruiksvriendelijk, implementeert men suggesties van klanten, enzovoort. Wat betreft service concludeert men alvast dat de ondersteuning snel is en persoonlijk, en de competentie van het personeel wordt ook duidelijk gewaardeerd. Ook onder de noemer marketing wist men enkele pluspunten van Griffin te ontwaren. Zoals bijvoorbeeld de mogelijkheid van stalen, de nabijheid en het aanwezig zijn op belangrijke congressen en beurzen. Toch zijn er naast deze krachten van Griffin ook suggesties gedaan door de klanten. Opmerkelijk is de vraag naar meer communicatie via

het internet. Zowel het trainen van het personeel als het testen van de producten worden ook aangehaald als verbeterposten. Als laatste heeft men alvast enkele voorstellen gedaan die Griffin kan gebruiken in hun CRM beleid. Callmetrics duidt er op dat de klanten voldoende geïnformeerd moeten worden, ook over dit onderzoek. Klanten zijn vooral vragende partij om meer informatie via het internet. Zodoende kunnen de klanten in contact komen met andere gebruikers. Het is tevens noodzakelijk voor Griffin om meer kennis te vergaren over hun klanten. Een registratie mogelijkheid via de reeds bestaande website is een uitgelezen mogelijkheid.

Gebruik makende van de bekomen gegevens heeft men alvast de vragenlijst kunnen construeren. Een deel hiervan is opgenomen als bijlage (zie bijlage 1.3). Zoals reeds gezegd zal de vragenlijst pas gebruikt worden als men een volledige klantenlijst heeft. Dan zullen via internet de enquêtes gemaïld worden. Daardoor oogt de enquête in de bijlage niet als een gebruiksvriendelijke pen en papier vragenlijst, maar eens gecodeerd bewijst het internet zijn efficiëntie. Het uiteindelijke doel is informatie te bekomen waardoor de vooraf opgestelde hypotheses getest kunnen worden en het belang van elke parameter te weten te komen aan de hand van een regressiemodel. Dit regressiemodel bepaald op een duidelijke manier het belang van elke parameter door een wiskundige vergelijking op te stellen (voorbeeld: $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$). In het voorbeeld zijn er twee verklarende variabelen X_1 en X_2 , waarbij b_1 en b_2 hun respectievelijke belang aanduiden in de algemene tevredenheid, aangeduid door Y .

Het is dus duidelijk dat een vooronderzoek belangrijk is om de juiste drijfveren van satisfactie te onderscheiden. Vooral in een B2B omgeving waar grondige interviews erg belangrijk zijn. Doordat de te onderzoeken populatie klein is en elk geval in B2B erg verschilt, is het belang van interviews in het bijzonder, en kwalitatief onderzoek in het algemeen, vlug aangetoond. (zie III.3.1 en IV.2)

III Klantentevredenheidsmeting in B2B: Een beschrijvend onderzoek

1. Inleiding

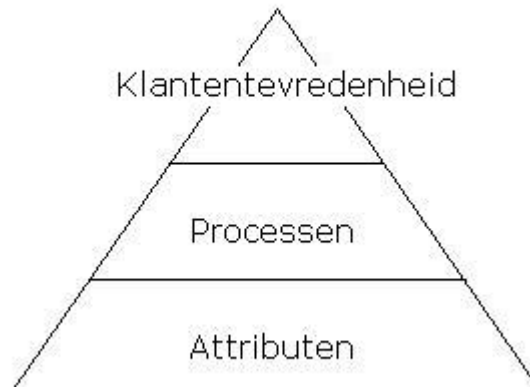
Voor het analyseren van data werd weer gebruik gemaakt van gegevens die verzameld zijn door het bedrijf Callmetrics. Wederom wordt de anonimiteit gerespecteerd door het gebruik van andere namen. Het satisfactie onderzoek is in opdracht van een werkgeversorganisatie, de VZW Smith, gebeurt. Het is dus een duidelijk voorbeeld van een B2B situatie.

In een beschrijvend onderzoek is de gegevensverzameling gebaseerd op een gestructureerde bevraging door middel van een enquête. Het is dus op basis van een op voorhand geconstrueerd plan. De bevraging zal dit plan trachten te beschrijven aan de hand van kwantitatieve gegevens.

Een belangrijke opmerking dient gemaakt te worden omtrent het lage aantal respondenten, namelijk 62. Zoals reeds eerder vermeld is het bijzonder moeilijk om een grote populatie te vinden in een B2B context. Van veralgemeenbaarheid is bijna nooit sprake en ook in dit geval blijft het een case onderzoek.

2. De vragenlijst

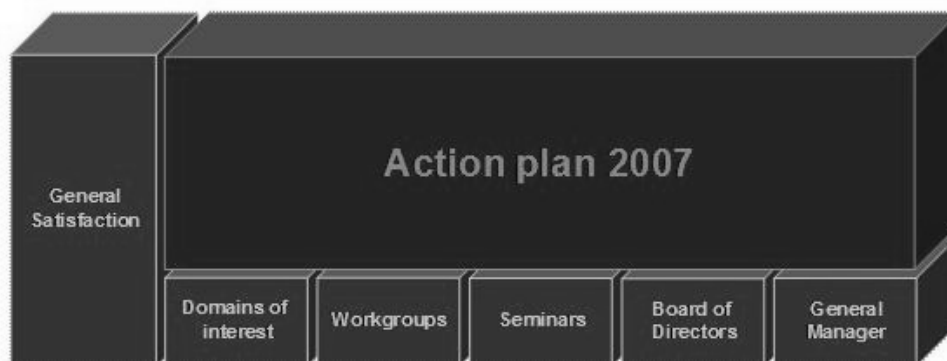
Bij het opstellen van de vragenlijst (zie bijlage 2) werd gebruik gemaakt van inzichten uit een vooronderzoek, vergelijkbaar met het vooronderzoek dat behandeld is. Normaliter zou de structuur van de vragenlijst gelijkenissen vertonen met de hiërarchie van de zogenaamde satisfactie piramide. Dat is een nuttig hulpmiddel voor het ontwerpen van een vragenlijst om klantentevredenheid te meten. De satisfactie piramide geeft de volgorde weer waarin alle aspecten van een organisatie samenwerken bij het beïnvloeden van de klantentevredenheid.



Figuur 8: Klassieke onderzoekopzet: de satisfactie piramide

Deze satisfactie piramide telt 3 niveaus. Op het hoogste niveau wordt de algemene tevredenheid gemeten. Het volgende niveau geeft de processen weer die nodig zijn opdat het bedrijf de producten of diensten kan leveren. Deze processen overkoepelen de elementen van het volgende niveau. Op het laagste niveau wordt elk proces opgesplitst in de relevante attributen.

In dit onderzoek heeft men echter niet getracht de algemene tevredenheid te bepalen aan de hand van attributen maar wel op basis van de volgende elementen.

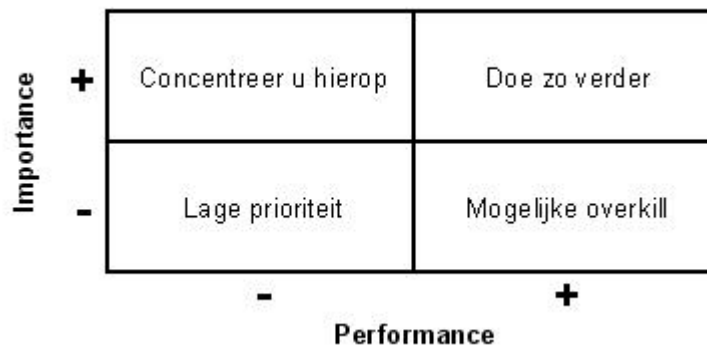


Figuur 9: Onderzoekopzet voor VZW Smith

Het actieplan zal dus bepaald worden op basis van vijf peilers die onderscheiden zijn in het kwalitatieve vooronderzoek. Men zal de vragenlijst opstellen op basis van de

wergroepen, de seminaries, de raad van bestuur en CEO. Deze vier elementen zullen dan gelinkt worden aan elkaar en uiteindelijk aan de algemene tevredenheid.

Als laatste en vijfde element zal men de "domeinen van interesse" bevrage en het doel hiervan is, om op basis van de resultaten, "importance-performance" kaarten op te stellen. Zulk een kaart is een veel gebruikte methode om na te gaan waar bedrijven verbeteringen dienen aan te brengen. Ze combineren de waargenomen prestaties van de bedrijven op de processen en attributen met het belang dat de klanten hechten aan deze processen en attributen. Het is een grafische methode om aan te tonen hoe het bedrijf, volgens de klanten, presteert. Figuur 5 geeft reeds een "importance-performance" kaart weer, maar ter herinnering en verduidelijking wordt ze hier nogmaals weergegeven.



Figuur 10: "importance-performance" kaart

De vier kwadranten spreken voor zichzelf. Het is dus belangrijk om de prestatie te koppelen aan het belang van de processen en attributen. Bij een scheve balans tussen beide dient opgetreden te worden, hetzij door extra aandacht te geven, hetzij door moeite te sparen.

Vraag 1 peilt naar de algemene tevredenheid over de VZW Smith. Zowel vraag 2 als vraag 3 peilen ook naar de algemene tevredenheid maar op een andere manier. Vraag 4 tot en met 14 peilt naar de "domeinen van interesse". Vraag 16 tot en met 19 bevrage de respondenten over de werkgroepen. Vragen 20 en 21 behandelen de seminaries. Vraag 22 en vraag 23 gaan respectievelijk over de raad van bestuur en de CEO. De overige vragen dienen louter als suggestie (open vragen, zoals bijvoorbeeld vraag 25) of om interessante elementen zoals de website en internet op hun waarde te schatten (vragen 26 en 27). De laatste twee vragen (30 en 31) zijn de equivalenten van de socio-

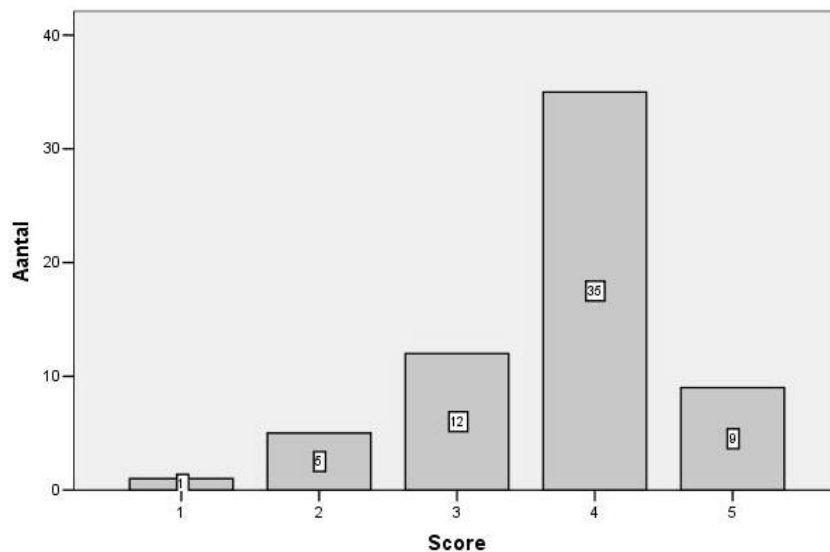
demografische vragen bij een B2C onderzoek. Ze peilen hier naar het soort bedrijf waar de respondent werkt en zijn/haar functie.

3. Frequentietabellen

Allereerst kunnen we de vragen individueel onder de loep nemen. De frequentietabellen zijn afgebeeld in volgende grafieken en zijn voorzien van de nodige commentaar. In elke grafiek staat 1 gelijk met zeer ontevreden, zeer zwak, zeer oninteressant of laag (negatief dus). Daarnaast staat 5 gelijk met zeer tevreden, zeer goed, zeer interessant of hoog. (positief dus)

3.1 Algemene tevredenheid

Vraag 1: Hoe tevreden bent u over VZW Smith?



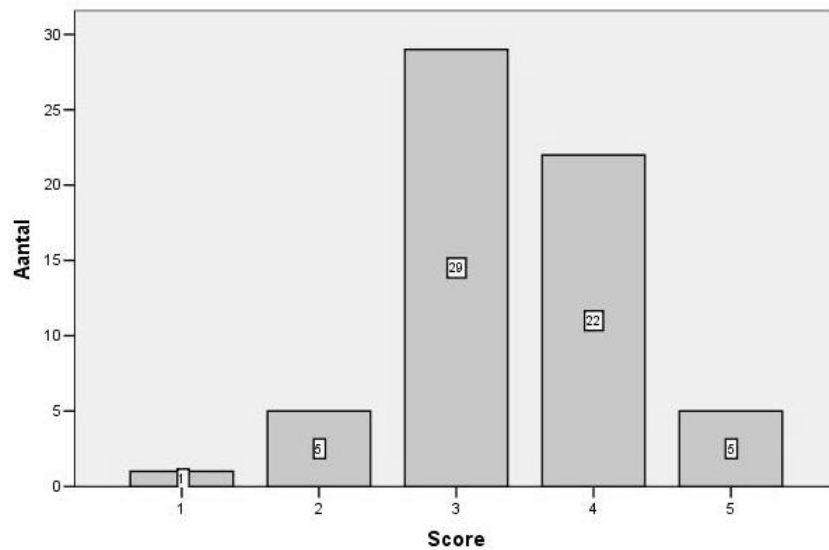
Grafiek 7: Algemene tevredenheid (n=62)

Wat meteen opvalt is het hoge aantal respondenten dat vermeld tevreden (score 4) te zijn. Men merkt een scheve normaalverdeling op, in het voordeel van VZW Smith. Vandaar ook de gemiddelde score van 3.74. Daarnaast kunnen we de top 2 box bekijken, dit representeert de twee hoogste scores. Het percentage van de top 2 box is 71%. Dit is dus een hoge absolute score, maar het kan natuurlijk alle betekenis verliezen in

vergelijking met andere werkgeversorganisaties. Daar tegenover staat wel dat 10% ontevreden tot zeer ontevreden is, wat op zich toch ook zorgelijk is. Het zal verder in deze analyse blijken wat daar de oorzaak van is.

Naast de gebruikelijke vraag over algemene tevredenheid heeft men ook met andere vragen gepeild naar de overkoepelende tevredenheid. Met name vraag 2 en 3 peilen naar de perceptie over de VZW Smith.

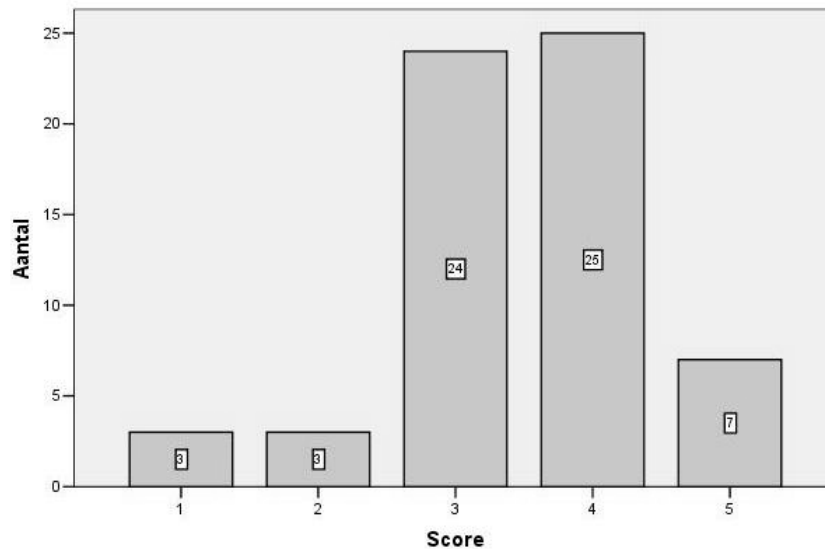
Vraag 2: Welk beeld heeft uw directe manager van VZW Smith?



Grafiek 8: Perceptie van directe manager (n=62)

Deze vraag peilt eigenlijk naar een perceptie van een perceptie, wat het resultaat zeer subjectief stemt. Het duidt dus zeer goed het imago aan van de VZW Smith. Opvallend zijn de gematigde reacties, maar toch leunt men meer naar een positief imagobeeld. De gematigdheid kan een gevolg zijn van de vraagstelling. Men peilt namelijk, zoals gezegd, naar een perceptie van een perceptie. Het gemiddelde van 3,41 is hier een bewijs van. In tegenstelling tot de meer directe vraag naar algemene tevredenheid, blijkt uit deze vraag dat een schamele 44% antwoordt dat zijn directe chef een positief beeld heeft over de VZW Smith.

Vraag 3: Vindt u dat u waar krijgt voor uw geld, in verhouding tot het bedrag van de ledenbijdrage?



Grafiek 9: Prijs-kwaliteit verhouding (n=62)

Ook bij deze vraag valt een grote gematigde indruk op, maar het overhellen naar de positieve zijde is hier toch duidelijker. Een iets hogere gemiddelde score (3,52) maakt dit ook duidelijk. Tevens zal de top 2 box er op duiden dat men over het algemeen ervaart waar voor zijn geld te krijgen. Een meerderheid, meer specifiek 52%, is uitgesproken tevreden over de relatie prijs(ledenbijdrage)-kwaliteit. Toch zal men ook rekening moeten houden met de zes respondenten die uitgesproken ontevreden zijn en de redenen hiertoe. Dit kan een te hoge ledenbijdrage als oorzaak hebben of een ondermaatse prestatie. Dit zal later nog blijken als we de resultaten koppelen aan eigenlijke prestatiebeoordelingen.

3.2 Werkgroepen

Het onderwerp werkgroepen is bevraagd aan de hand van vier vragen, waarvan drie vragen onderverdeeld zijn in vier thema's (Marketing & performance, training, technology en HRM, human resources management) en de vierde vraag een open vraag is die peilt naar suggesties voor andere thema's. Voor een duidelijk beeld kan men naar bijlage 2 kijken.

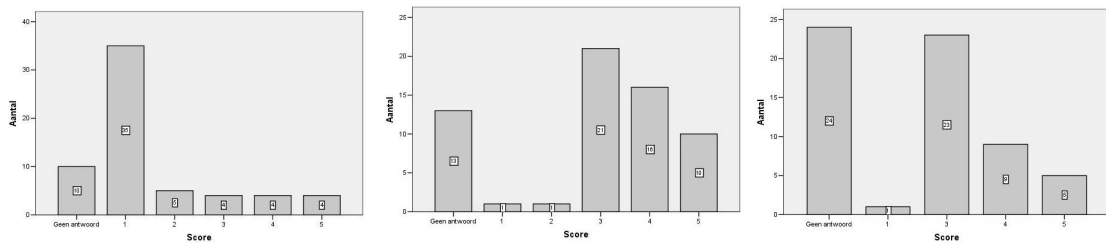
Vraag 16 luidt: "Aan welke werkgroepen neemt u deel, en hoe vaak?"

Vraag 17 luidt: "Hoe beoordeelt u de thema's die door deze werkgroep behandeld worden?"

Vraag 18 luidt: "Wat vindt u van de manier waarop deze werkgroep verloopt?"

Vraag 19 luidt: "Vindt u dat er een nieuwe werkgroep zou moeten zijn die aan een ander thema gewijd is? Welk?"

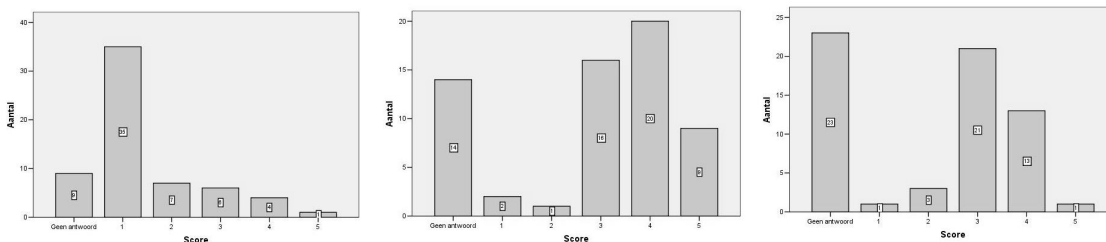
Marketing & performance



Grafiek 10: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

Wat meteen opvalt is het lage aantal deelnames, maar 32 respondenten zegt slechts éénmaal aan een werkgroep te hebben deelgenomen. Daar tegenover staat wel dat er een positieve beoordeling is van zowel het thema als de werkgroepen die gehouden zijn. Bij de beoordeling van de werkwijze heeft maar één respondent aangeduid zeer ontevreden te zijn en niemand is zelfs nog maar ontevreden. Een grote groep respondenten heeft geen antwoord gegeven bij het vragen naar een beoordeling. De oorzaak kan diezelfde lage opkomst zijn.

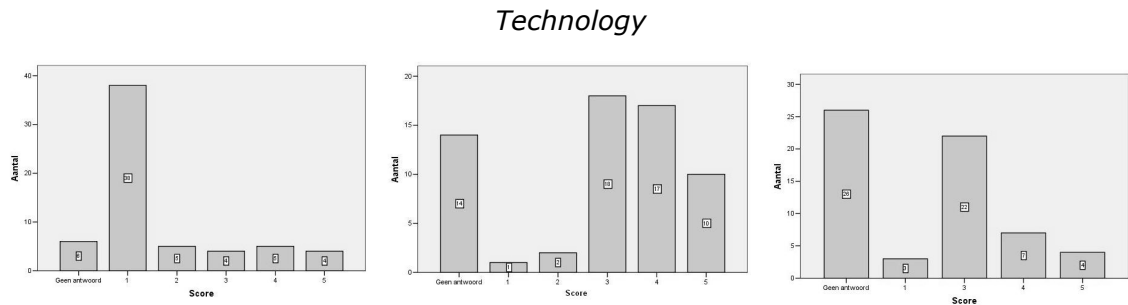
Training



Grafiek 11: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

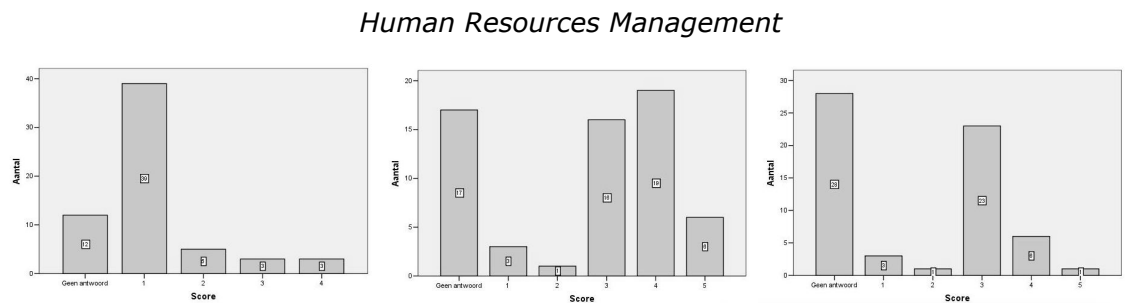
Ook hier merken we een lage deelname, meer specifiek 35 respondenten namen maar éénmaal deel aan de werkgroep omtrent training. Maar ook hier beoordeelt men het thema als interessant, met name 47% is van mening dat training een interessant thema

is. De beoordeling van de werkwijze is iets gematigder en dat vertaalt zich in 23 respondenten die niet antwoorden en 21 respondenten die neutraal antwoorden.



Grafiek 12: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

Het thema technology vertoont hetzelfde beeld: een grote groep respondenten die een enkele keer hebben deelgenomen aan een werkgroep, het thema wordt positief beoordeeld en de beoordeling van de werkwijze is ook positief maar is iets meer afgezwakt. Net zoals bij marketing en performance zijn er geen respondenten die ontevreden zijn over de werkwijze, maar wel drie personen die als mening "zeer ontevreden" aanduiden.

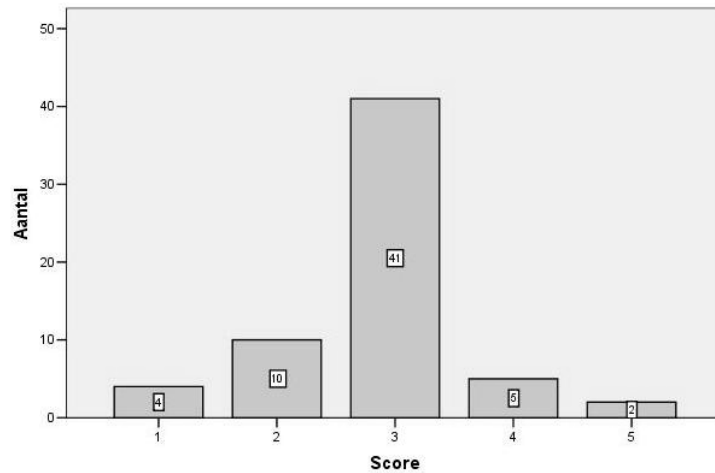


Grafiek 13: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

Wederom hetzelfde beeld als bij de vorige thema's. Een lage opkomst bij de werkgroep, terwijl men het thema toch als interessant beschouwt en een gematigde positieve beoordeling van de werkwijze van de werkgroep.

3.3 Seminars

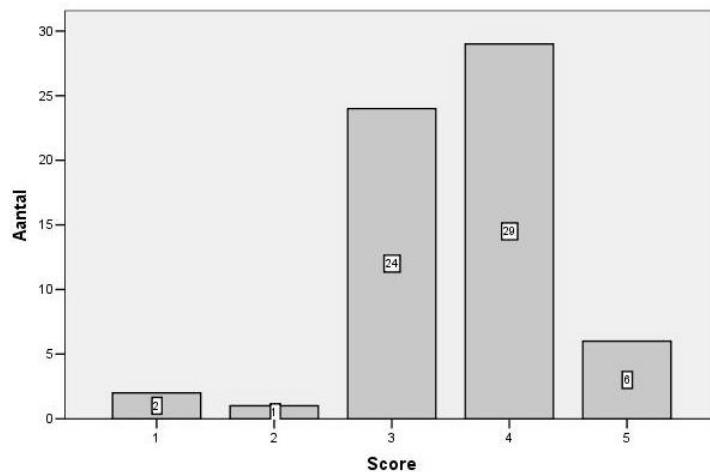
Vraag 20: VZW Smith organiseert 2 keer per jaar een eigen seminar van een halve dag.
Hoe beoordeelt u deze frequentie?



Grafiek 14: Beoordeling frequentie seminars (n=62)

De meningen omtrent de frequentie van de twee-jaarlijkse seminars zijn verdeeld. De meerderheid, 41 respondenten, is besluiteloos en houdt het op een neutraal antwoord. Een groep van 14 respondenten is ontevreden over het feit dat er twee seminars zijn op een jaar, en maar zeven respondenten vinden dit een goede zaak.

Vraag 21: Hoe beoordeelt u de onderwerpen van de seminars?

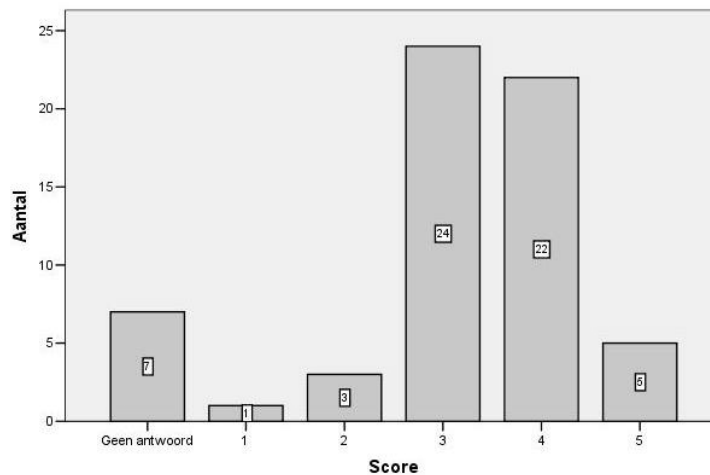


Grafiek 15: Beoordeling onderwerpen seminars (n=62)

Men is over het algemeen wel tevreden over de behandelde thema's in de seminars. Dit komt tot uiting in een gemiddelde score van 3,68 en een top 2 box score van 56%. Doordat de andere grote groep neutraal bleef, zijn er maar drie respondenten die ontevreden zijn over de behandelde thema's.

3.4 Raad van bestuur

Vraag 22: Hoe evalueert u de rol van de raad van bestuur?

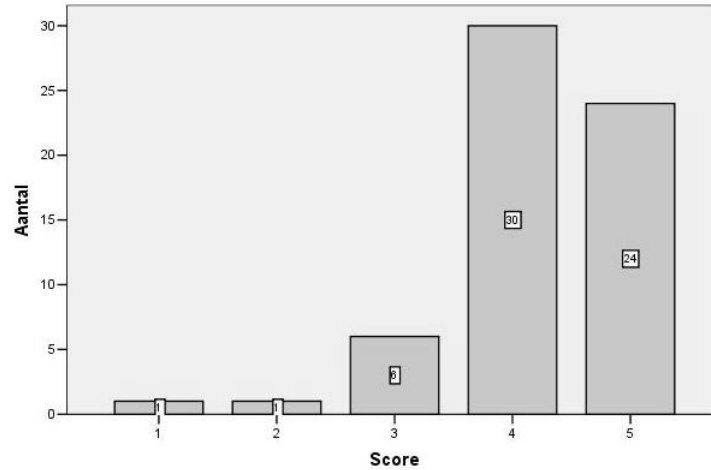


Grafiek 16: Beoordeling raad van bestuur (n=62)

Als we de gemiddelde score van 3,49 samen met de grafiek bekijken, dan kunnen we besluiten dat er een positieve indruk bestaat over de raad van bestuur maar die is niet erg uitgesproken. De 27 respondenten die zich positief uitlaten over de raad van bestuur beslaan 44% van de totale groep. Daarnaast zijn er vier respondenten die ontevreden zijn, waarvan één zeer ontevreden.

3.5 CEO

Vraag 23: Hoe evalueert u de rol van de CEO?



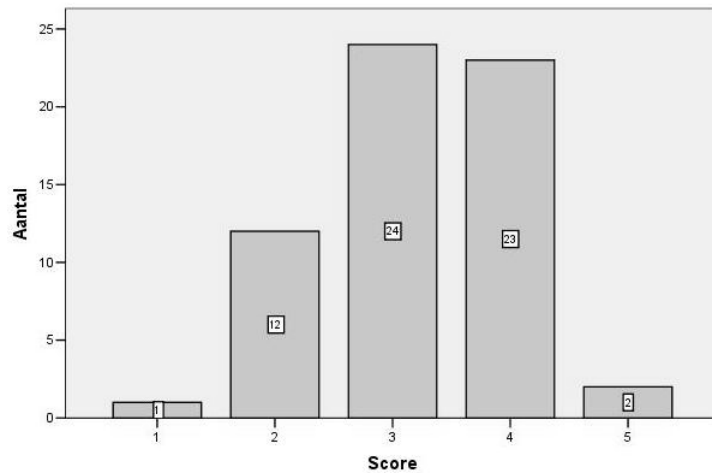
Grafiek 17: Beoordeling CEO (n=62)

Het valt meteen op dat deze beoordeling in het voordeel pleit van de CEO. Maar liefst 54 respondenten uiten hun positieve mening, waarvan 24 zeer tevreden zijn. Dit zorgt ook voor een hoge top 2 box score, meer specifiek 87%. Dit zorgt tevens voor een hoge gemiddelde score van 4,21.

3.6 Overige

Een element dat niet opgenomen is als element in het actieplan, maar toch bevroegd werd, is een gedeelte over de website. Vraag 26 en vraag 27 peilen naar een reactie hieromtrent. Het is een interessant en concreet element, daarom wordt ook dit even bekeken.

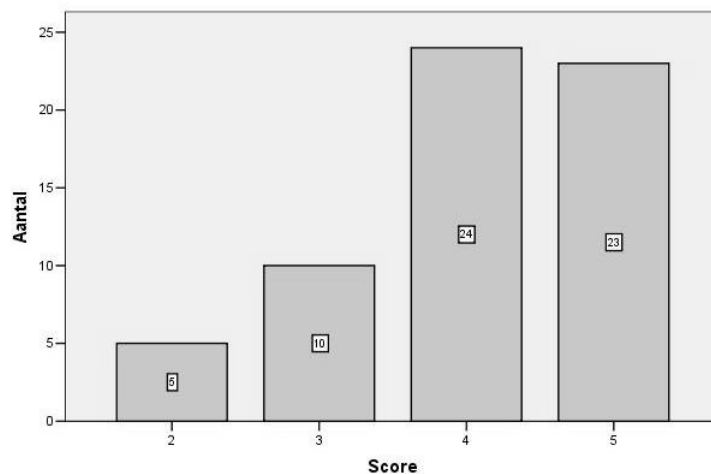
Vraag 26: Wat vindt u van de toegevoegde waarde van de website?



Grafiek 18: Beoordeling website (n=62)

Het imago van de website is blijkbaar niet van een hoog niveau. Een groep van 13 respondenten is niet te spreken over de website. Als men weet dat dit 21% is van de totale groep dan moet men zich wel vragen stellen, ook al zijn er 25 respondenten die wel tevreden zijn over de website. De drijfveren voor deze meningen zouden achterhaald moeten worden.

Vraag 27: Soms krijgt u een e-mail van VZW Smith met een aankondiging van een event georganiseerd door een lid. Hoe interessant vindt u deze dienstverlening?



Grafiek 19: Beoordeling e-mail aankondiging (n=62)

Deze dienstverlening wordt als positief ervaren en men staat er blijkbaar op dat men verwittigd wordt. Dit blijkt uit de resultaten die duiden dat 73% tevreden is over de herinnerings e-mail. Een vijftal personen stelt deze dienstverlening niet op prijs.

4. Correlaties

Bij het uitvoeren van een correlatie tussen variabelen gaat men na of er een verband bestaat tussen diezelfde variabelen. De correlatiecoëfficiënt meet de sterkte van een lineair verband tussen twee variabelen. Deze coëfficiënt varieert tussen -1 en $+1$, waarbij een correlatiecoëfficiënt van -1 duidt op een perfect negatief verband en een correlatiecoëfficiënt van $+1$ duidt op een perfect positief verband tussen twee variabelen.

4.1 Algemene tevredenheid

Elke correlatie zal een eventueel verband onderzoeken tussen de algemene tevredenheid (vraag 1) en een andere variabele. Maar eerst zal onderzocht worden of vraag 2 en vraag 3 geschikte alternatieven zijn om de algemene tevredenheid te achterhalen. Door middel van een verband met deze twee vragen en vraag 1 komt men dit te weten.

	Correlatiecoëfficiënt
Vraag 1: Hoe tevreden bent u over VZW Smith?	1,000
Vraag 2: Welk beeld heeft uw directe manager van VZW Smith?	0,264
Vraag 3: Vindt u dat u waar krijgt voor u geld, in verhouding tot het bedrag van de ledenbijdrage?	0,479

Tabel 3: Correlaties alternatieven algemene tevredenheid

Op basis van de correlaties in tabel 3 kunnen we besluiten dat vraag 3 een relatief sterk verband heeft met vraag 1. Daar staat tegenover dat vraag 2 ook een positief verband heeft met vraag 1, maar een dat minder sterk is. Men zou kunnen vermoeden dat de reden voor dit minder sterk verband is dat de respondenten moesten peilen naar de perceptie van hun directe manager, met andere woorden een perceptie van een

perceptie. Hierdoor zullen minder correcte en gegiste resultaten het gevolg zijn. Als besluit kunnen we stellen dat vraag 3 een goede maatstaf is om de algemene tevredenheid te meten.

4.2 Werkgroepen

De twee belangrijkste vragen omtrent werkgroepen zijn vraag 17 en vraag 18. De eerste peilt naar de beoordeling van het thema door de respondent, en het tweede informeert naar de beoordeling van de werkwijze.

	Correlatiecoëfficiënt	
	Vraag 1	Vraag 3
Vraag 17.1: Marketing en performance	0,278	0,112
Vraag 17.2: Training	0,346	0,426
Vraag 17.3: Technology	0,270	0,263
Vraag 17.4: HRM	0,209	0,283
Vraag 18.1: Marketing en performance	0,223	0,188
Vraag 18.2: Training	0,193	0,321
Vraag 18.3: Technology	0,307	0,28
Vraag 18.4: HRM	0,181	0,089

Tabel 4: Correlaties werkgroepen met algemene tevredenheid

Als men deze correlatiecoëfficiënten bekijkt dan merkt men weinig relatief sterke verbanden op. Enkel het thema training kan een relatief sterk verband optekenen, vooral met vraag 3. Dit sterkere verband met vraag 3 doet vermoeden dat men de werkgroep eerder, en alleen, als dienst beschouwt door de VZW. Vraag 1 zal meer omvatten dan enkel de werkgroepen. Voor het overige zijn er geen interessante conclusies te trekken.

Er is nog een interessante piste wat betreft verbanden bij de werkgroepen. Met name het verband tussen vraag 17 en vraag 18.

	Correlatiecoëfficiënt			
	Vraag 18.1: Marketing en performance	Vraag 18.2: Training	Vraag 18.3: Technology	Vraag 18.4: HRM
Vraag 17.1: Marketing en performance	0,640	0,350	0,326	0,166
Vraag 17.2: Training	0,192	0,596	0,440	0,299
Vraag 17.3: Technology	0,129	0,243	0,536	0,375
Vraag 17.4: HRM	0,209	0,189	0,389	0,610

Tabel 5: Correlaties werkgroepen, werkwijze en beoordelingen

Op basis van deze gegevens merken we dat er relatief sterke correlaties zijn tussen vraag 17 en vraag 18, vooral tussen dezelfde thema's. Hieruit kan men besluiten dat indien de werkwijze vlot verloopt er een aanzienlijk betere beoordeling is van het thema, of omgekeerd uiteraard, indien de werkwijze slecht verloopt zal men de beoordeling navenant doorgeven. Correlatie geeft echter geen oorzakelijk verband weer dus het kan ook zijn dat een beoordeling effect heeft op de perceptie van de werkwijze van de werkgroep, maar dit is minder voor de hand liggend. Men moet zich dus bewust zijn van de impact van de werkwijze op de beoordeling van het thema.

4.3 Seminars

	Correlatiecoëfficiënt	
	Vraag 1	Vraag 3
Vraag 20: VZW Smith organiseert 2 keer per jaar een eigen seminar van een halve dag. Hoe beoordeelt u deze frequentie?	-0,032	0,075
Vraag 21: Hoe beoordeelt u de onderwerpen van de seminars	0,019	-0,061

Tabel 6: Correlaties seminars met algemene tevredenheid

De resultaten uit de vragen omtrent de seminars maken duidelijk dat er geen verband is met de algemene tevredenheid. De reacties die voortvloeien aan de hand van de seminars hebben dus niets te maken met de algemene tevredenheid, zowel niet met vraag 1 als niet met vraag 3.

4.4 Raad van bestuur

Vraag 22: Hoe evalueert u de rol van de raad van bestuur?	Correlatiecoëfficiënt	
	Vraag 1	Vraag 3
	0,392	0,389

Tabel 7: Correlaties raad van bestuur met algemene tevredenheid

Uit deze cijfers blijkt dat de evaluatie van de raad van bestuur door de respondenten relatief sterk correleert met de algemene tevredenheid. Hierdoor kan men besluiten dat het belangrijk is een degelijk contact te voorzien met de raad van bestuur en de klanten, en een positief imago voorop te stellen.

4.5 CEO

Vraag 23: Hoe evalueert u de rol van de CEO?	Correlatiecoëfficiënt	
	Vraag 1	Vraag 3
	0,520	0,295

Tabel 8: Correlaties CEO met algemene tevredenheid

Ook hier is er een relatief sterke correlatie van de perceptie over de leidinggevenden en de algemene tevredenheid. Vooral de correlatie met de overkoepelende en directe vraag 1 is opvallend. Dit doet vermoeden dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de CEO. Zijn invloed op de algemene tevredenheid is zeer sterk.

4.6 Overige

Ook bij het gedeelte waar de correlaties behandeld worden, zal het gedeelte over de website onder de loep genomen worden. Hier zal uit blijken of er een verband bestaat tussen de website, alsook de dienstverlening daaromtrent en de algemene tevredenheid.

	Correlatiecoëfficiënt	
	Vraag 1	Vraag 3
Vraag 26: Wat vindt u van de toegevoegde waarde van de website?	0,163	0,426
Vraag 27: Soms krijgt u een e-mail van VZW Smith met een aankondiging van een event georganiseerd door een lid. Hoe interessant vindt u deze dienstverlening?	0,259	0,274

Tabel 9: Correlaties website met algemene tevredenheid

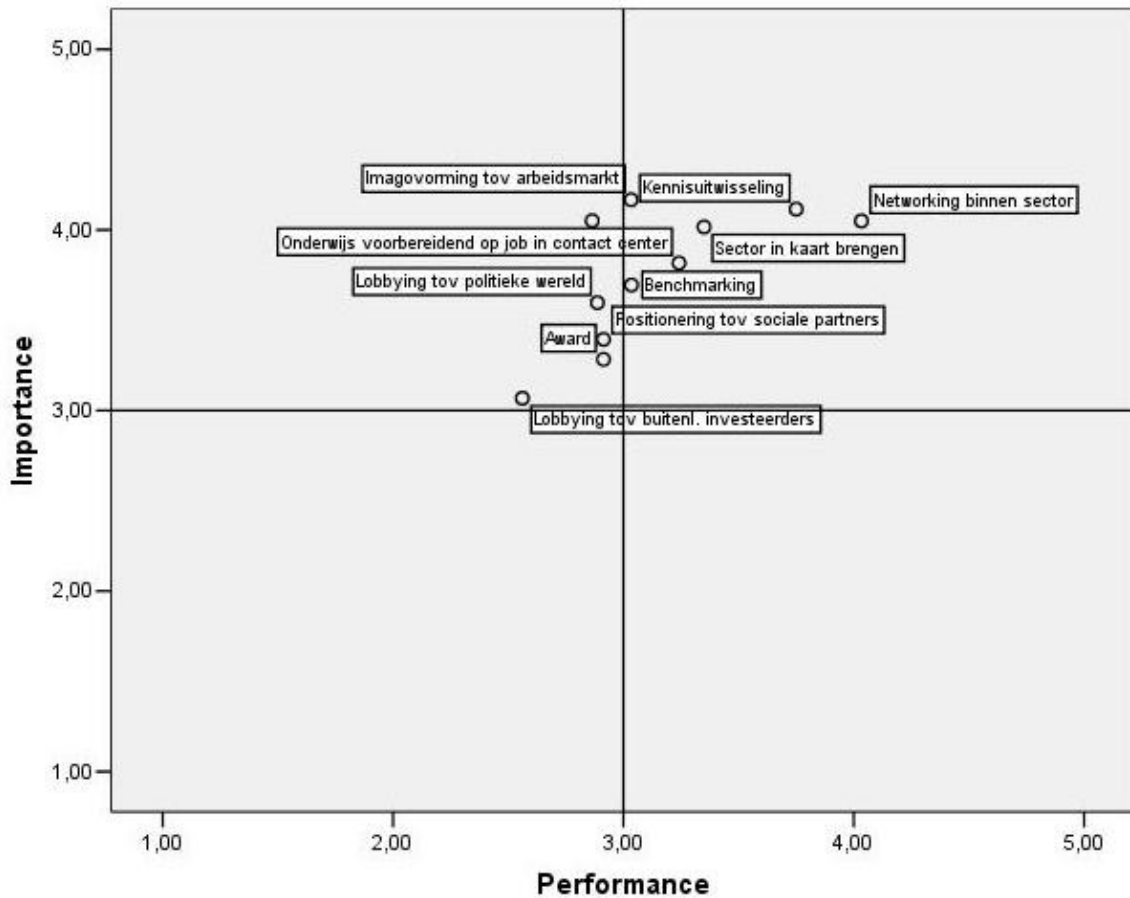
Uit deze data blijkt het volgende. De perceptie van de website en van de dienstverlening heeft geen verband met de algemene tevredenheid, alleszins niet met de directe vraag 1. Maar wel met de afgeleide vraag 3. Er is zelfs een relatief sterk verband met de perceptie over de website en vraag 3. Dit leidt tot de conclusie, zoals bij de werkgroepen, dat men de website als zuivere dienst beschouwt in ruil voor een ledenbijdrage, een transactie zeg maar.

5. "importance-performance": domeinen van interesse

5.1 IP kaarten

De domeinen van interesse zijn op zulk een manier bevraagd dat men de belangrijkheid en de prestatie kan bepalen. Als men beide combineert bekomt men de "importance-performance" kaart. Aan de hand van deze grafiek zullen de domeinen van interesse besproken worden.

5.1.1 Volledig



Figuur 11: IP kaart met alle domeinen van interesse (n=62)

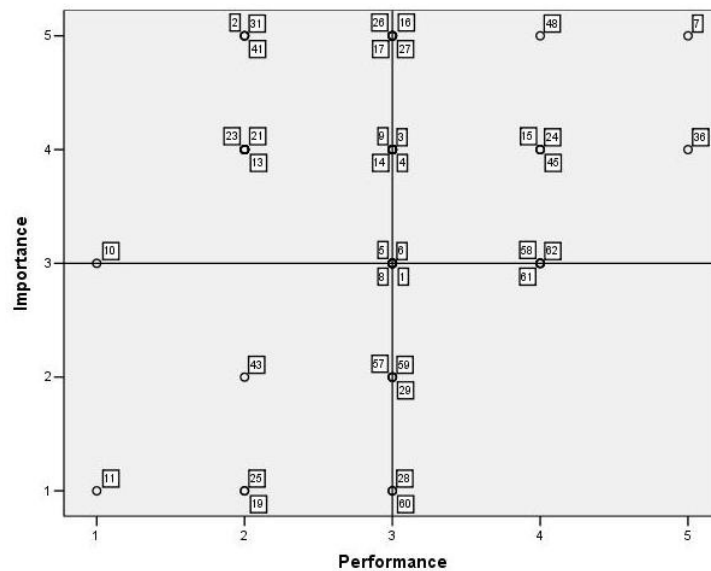
Een eerste opmerking gaat over de belangrijkheid van de domeinen van interesse. Elk domein wordt door de respondenten belangrijk geacht, al is het belang van lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders niet uitgesproken groot. Een tweede opmerking gaat over de grote verdeeldheid wat betreft prestatie door de VZW Smith. Hierdoor valt het advies voor de domeinen uiteen in twee groepen.

Een eerste groep bevindt zich in het kwadrant van lage prestatie en hoge belangrijkheid. Hier bevinden zich de domeinen waar nog aan gewerkt moet worden, te meer omdat de klant hier een hoge belangrijkheid aan hecht. Domeinen zoals lobbying t.o.v. de politieke wereld, imagovorming t.o.v. publieke opinie en award bevinden zich in dit gedeelte.

Een tweede groep wordt gevormd door een hoge prestatie en een hoge belangrijkheid. Dit is het ideale scenario, want de klanten hechten veel belang aan de domeinen die zich hier bevinden en VZW Smith presteert er ook goed op. Domeinen zoals "networking binnen de sector", "kennisuitwisseling" en "sector in kaart brengen" horen hier thuis.

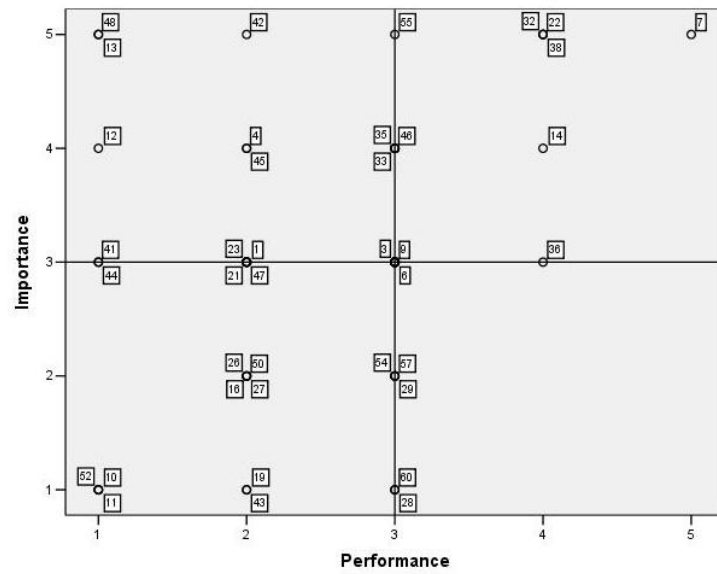
5.1.2 Individueel

De domeinen kunnen ook elk afzonderlijk besproken worden aan de hand van een "importance-performance" kaart. De respondenten (aangeduid door een nummer) staan telkens bij hun score. Er kunnen maximaal vier respondenten per punt weergegeven worden, dus er kunnen dan best meerdere respondenten bij dat punt horen.



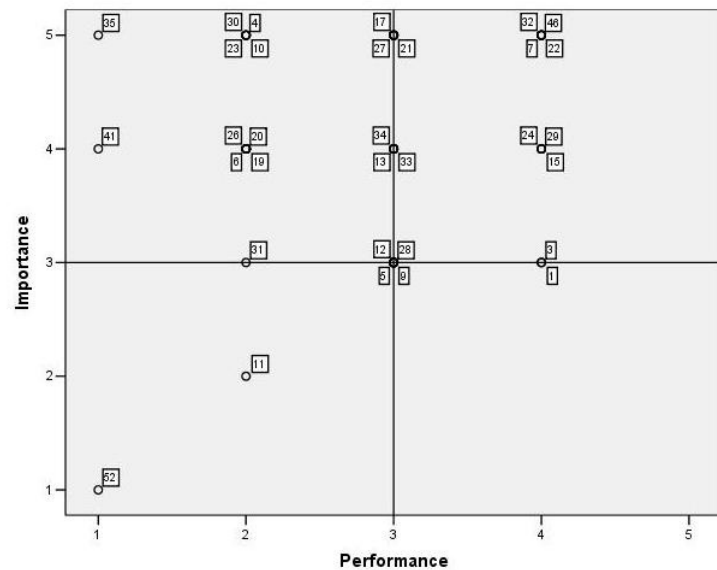
Figuur 12: IP kaart van lobbying t.o.v. de politieke wereld (n=62)

Er is een grote verdeeldheid van meningen omtrent dit domein. Er zijn een negental respondenten die alsnog een laag belang toekennen. Ondanks deze lage scores op belangrijkheid zijn er een heleboel respondenten die een hoge mate van belangrijkheid toekennen, en vaak samen met een neutrale mening op prestatie. De grote verdeeldheid laat echter te veel ruimte voor interpretatie.



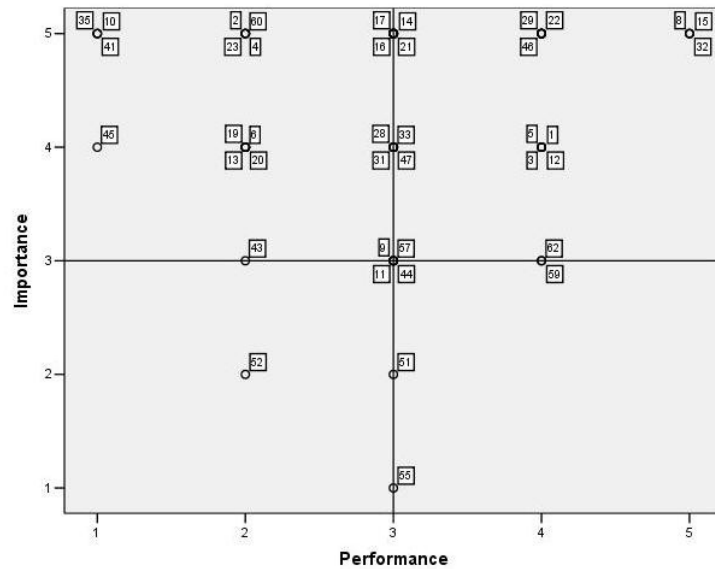
Figuur 13: IP kaart van lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders (n=62)

Er bevindt zich een hoge concentratie van respondenten in (de buurt van) het kwadrant van lage prestatie en lage belangrijkheid. Hierdoor is dit domein het verste gelegen, richting dit kwadrant in figuur 11. Desalniettemin is ook hier een grote spreiding en zijn er respondenten die dit domein een hoger belang toedichten. De prestatie, blijkt uit deze gegevens, laat een slechte indruk na.



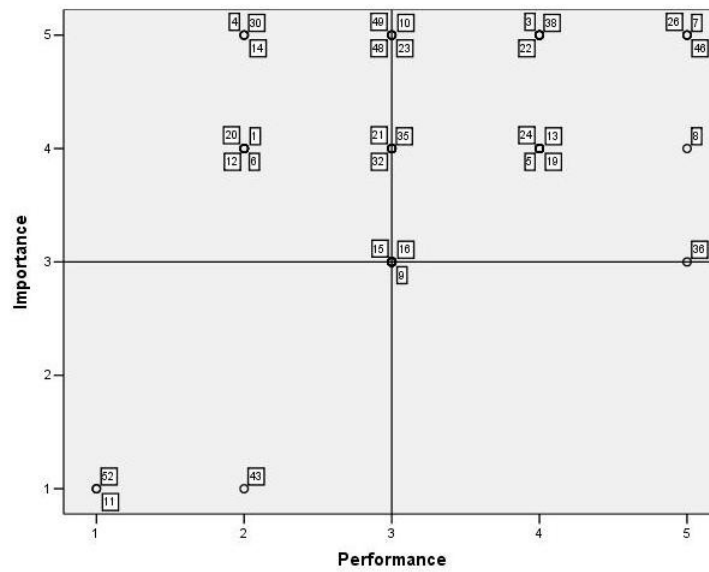
Figuur 14: IP kaart van imagovorming t.o.v. de publieke opinie (n=62)

Hier treedt een duidelijk beeld naar voor. Iedereen, op twee respondenten na, is de mening toegedaan dat dit domein belangrijk is. Er is nog wel verdeeldheid wat betreft de prestatie van de VZW Smith. Een groot aantal respondenten gaf aan hier ontevreden over te zijn. Dit is een belangrijk aandachtspunt.



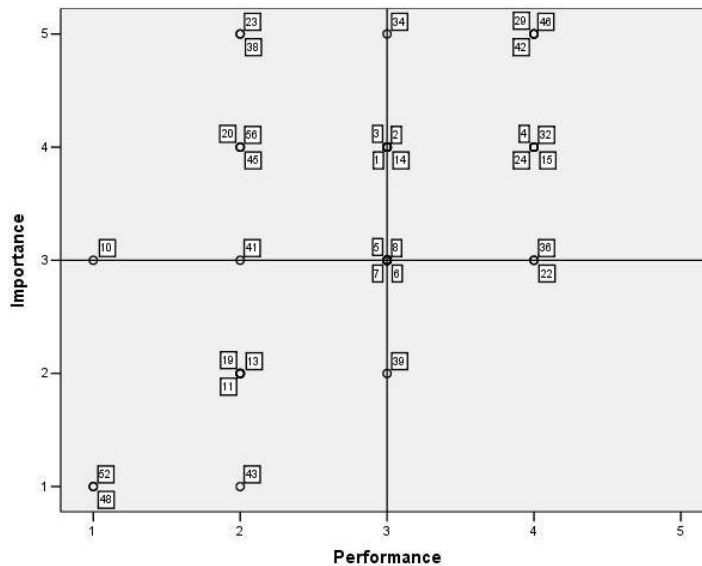
Figuur 15: IP kaart van imagovorming t.o.v. de arbeidsmarkt (n=62)

Hier merkt men hetzelfde op als bij het voorgaande. De overgrote meerderheid vindt dit domein belangrijk maar er zijn teveel meningsverschillen wat betreft prestatie. Dit is zoals bij het voorgaande reeds gezegd werd, iets waar men moet op letten. Klanten die een slechte prestatie koppelen aan voor hun belangrijke elementen zijn gedoemd om weg te gaan.



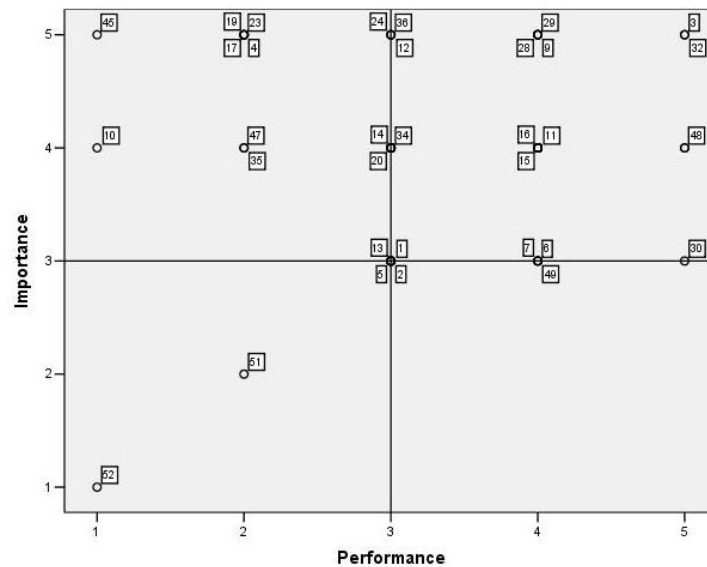
Figuur 16: IP kaart van onderwijs voorbereidend op een job in een contact center (n=62)

Het is duidelijk dat hier sprake is van een domein waar succes geogst wordt. De combinatie hoge belangrijkheid en hoge prestatie gaan hand in hand. De drie respondenten die net het tegenovergestelde beweren, zouden toch van naderbij moeten bestudeerd worden. Misschien zijn het uitzonderlijke gevallen, maar desalniettemin moet de ware toedracht achterhaald worden.



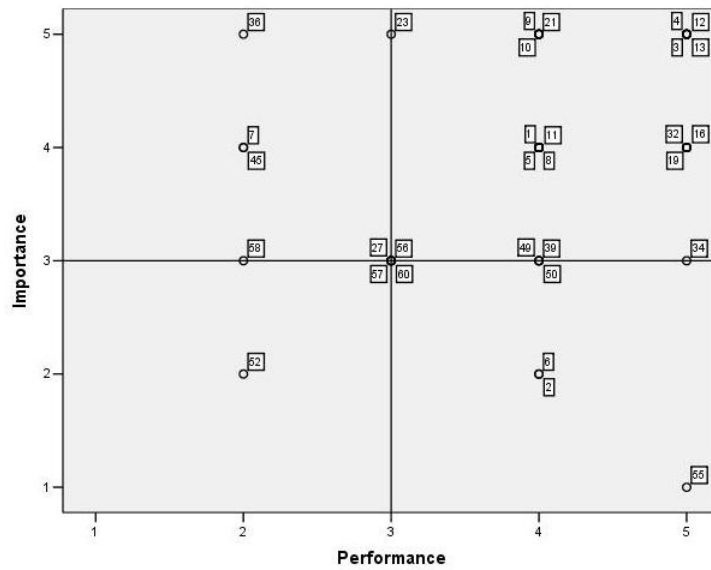
Figuur 17: IP kaart van positionering t.o.v. de sociale partners (n=62)

Wederom is er sprake van een spreiding maar in dit geval kan men een patroon ontwaren. Er lijkt een verband te bestaan tussen belangrijkheid en prestatie. Een lage prestatie gaat samen met een lage belangrijkheid en omgekeerd. Al is de nuancering dat er wederom respondenten zijn die een hoog belang toedichten aan dit domein en daarbij ook een lagere prestatie als waardering geven.



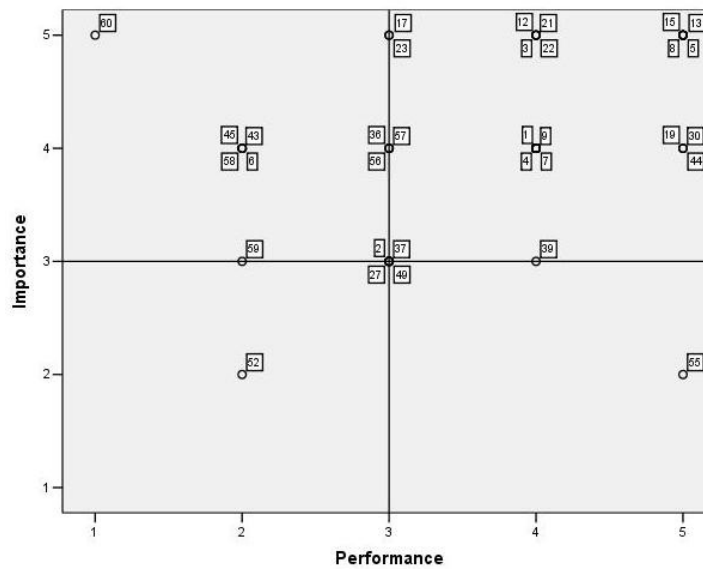
Figuur 18: IP kaart van de sector in kaart brengen (n=62)

De hoge belangrijkheid komt ook hier tot uiting, maar de hoge spreiding wat betreft prestatie laat het niet toe conclusies te trekken. De redenen voor de verdeeldheid zouden achterhaald moeten worden. Een reden zou de verwachting kunnen zijn. Zoals eerder in deze eindverhandeling aangehaald, is tevredenheid een afwegen tussen verwachting en een resultaat. Indien de verwachting verschilt van het resultaat dan krijgt men (on)tevredenheid. En niet iedereen heeft dezelfde eisen voor het in kaart brengen van de sector. Men is wel eerder geneigd van gematigd te reageren.



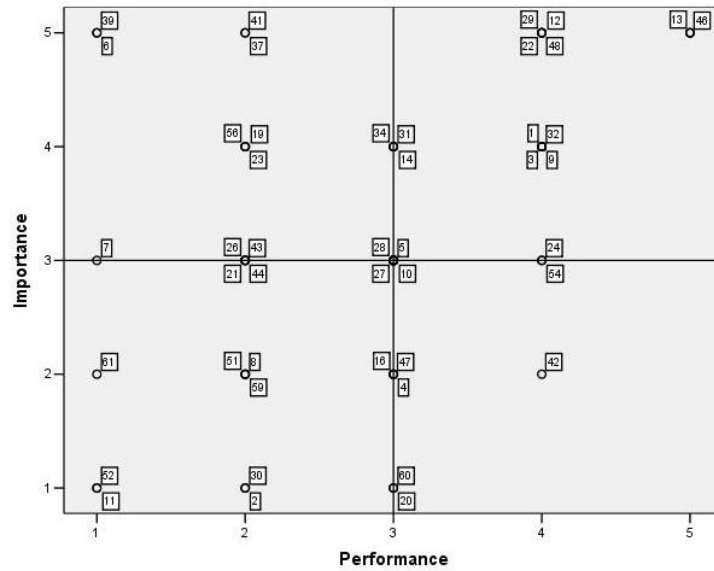
Figuur 19: IP kaart van networking binnen de sector (n=62)

Het is duidelijk dat de concentratie zich hier bevindt bij hoge belangrijkheid en hoge prestatie. Hierdoor zal in figuur 11 dit domein zich het verst/diepst in het meest ideale kwadrant bevinden. Er wordt met andere woorden goed gescoord op dit domein van interesse.



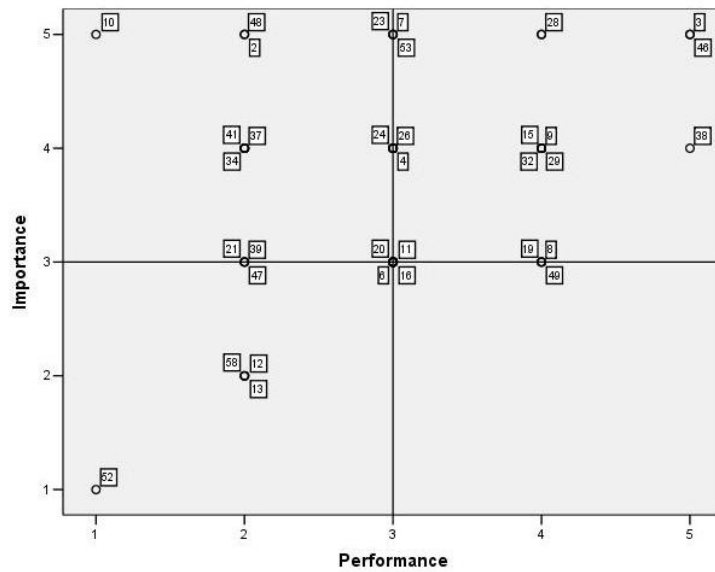
Figuur 20: IP kaart van kennisuitwisseling (n=62)

Ook op dit domein is de gemiddelde score hoog en dus bevindt dit domein zich ook in het meeste ideale kwadrant. Er is echter een verschil met het vorige domein. Er zijn een aantal respondenten die ontevreden zijn over de prestatie van de VZW. Hierdoor is de gemiddelde score meer gematigd. Toch kan men stellen dat men ook hier een goede beurt maakt.



Figuur 21: IP kaart van award (n=62)

Bij dit domein komt de verdeeldheid weer te sprake. Zowel de belangrijkheid als de prestatie wordt zeer verschillend ervaren, hierdoor is het resultaat een gematigde score en kan men niet veel concluderen.



Figuur 22: IP kaart van benchmarking (n=62)

Ook hier treft men verdeeldheid aan in de meningen van de respondenten. Maar er is toch minder spreiding en meer concentratie bij een gematigde indruk van de respondenten. Opvallend is dat het domein award en benchmarking in figuur 11 niet zo ver van elkaar liggen, ondanks twee verschillende individuele patronen. Het eerste domein heeft zeer verschillende meningen, terwijl het tweede meer gematigde meningen uitlokt. Men kan dus besluiten dat er meer eensgezindheid bestaat bij benchmarking waardoor je meer waarde kan hechten aan de uiteindelijke score hiervan.

5.2 Belangrijke rooster

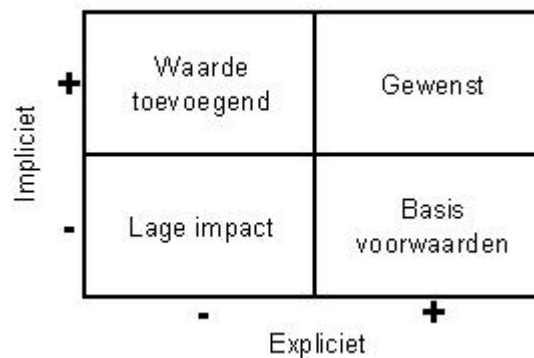
5.2.1 Importance: impliciet en expliciet

Het kan ook interessant zijn om de ware belangrijkheid van een variabele te achterhalen. Want hoewel een respondent kan beweren dat hij het belang van een variabele hoog inschat, als men op een indirecte manier kan zien dat datzelfde belang toch niet zo hoog is dan kan men hier waardevolle informatie en adviezen uit halen.

Zoendoende zijn er twee soorten belangrijkheid die we tegenover elkaar gaan plaatsen. Als eerste is er de impliciete of indirecte belangrijkheid. Deze wordt achterhaald door de

scores van de prestatie gerichte vragen te koppelen aan de algemene tevredenheidsvragen. Door middel van correlatie kan men dan zien of de variabele belangrijk is in het bepalen van de algemene tevredenheid. De tweede belangrijkheid is de expliciete of directe. Hier peilt men direct en duidelijk naar het belang van de variabele.

Deze methode is onderzocht door Vavra (1997) en kreeg de naam dubbele belangrijkheidsmeting. Aan de hand van de twee dimensies heeft Vavra een rooster kunnen opstellen met kwadranten die hulpvol zijn bij het formuleren van adviezen.



Figuur 23: Belangrijke rooster

De basisvoorwaarden leiden tot ontevredenheid als ze niet vervuld worden, maar leiden niet tot tevredenheid als ze wel vervuld worden. Een negatieve prestatie op deze variabelen heeft een grotere impact op de algemene tevredenheid dan een positieve prestatie. De vervulling van de basisvoorwaarden is een noodzaak maar niet een voldoende conditie voor tevredenheid (Vavra, 1997)

De gewenste variabelen hebben een grote positieve impact op de algemene tevredenheid bij een goede prestatie en een grote negatieve impact bij een slechte prestatie. De relatie tussen prestatie en algemene tevredenheid is hier lineair. (Vavra, 1997)

De "waarde toevoegende variabelen" leiden tot een stijging van de algemene tevredenheid wanneer ze vervuld worden, maar ze leiden niet tot ontevredenheid wanneer ze niet vervuld worden. Positieve prestatie op deze attributen heeft een grotere impact op de algemene tevredenheid dan negatieve prestatie. (Vavra, 1997)

De lage impact variabelen hebben een lage positieve impact op de algemene tevredenheid bij een goede prestatie en een lage negatieve impact bij een slechte prestatie. (Vavra, 1997)

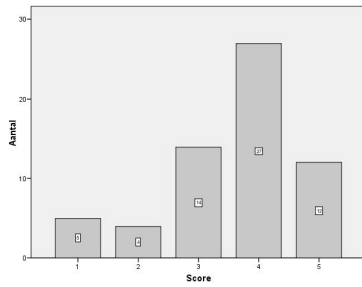
De vragen die we voor dit onderzoek gaan gebruiken zijn de vragen 4 tot en met 14. Deze ondervragen de domeinen van interesse en hebben we eerder gebruikt bij het opstellen van de "importance-performance" kaarten.

	Correlatiecoëfficiënt	
	Vraag 1	Vraag 3
Vraag 4: Lobbying t.o.v. de politieke wereld	0,172	-0,191
Vraag 5: Lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders	0,201	-0,086
Vraag 6: Imagovorming t.o.v. de publieke opinie	0,538	0,274
Vraag 7: Imagovorming t.o.v. de arbeidsmarkt	0,544	0,320
Vraag 8: Onderwijs voorbereidend op een job in een contact center	0,331	0,184
Vraag 9: Positionering t.o.v. de sociale partners	0,291	0,147
Vraag 10: De sector in kaart brengen	0,362	0,225
Vraag 11: Networking binnen de sector	0,391	0,424
Vraag 12: Kennissuitwisseling	0,324	0,384
Vraag 13: Award	0,347	0,235
Vraag 14: Benchmarking	0,166	0,246

Tabel 10: Correlaties domeinen van interesse met algemene tevredenheid

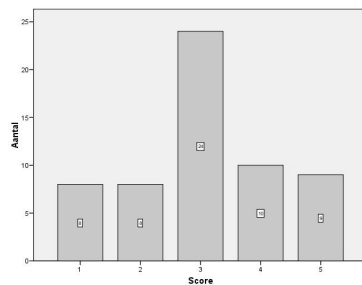
Aan de hand van deze gegevens, die de indirecte belangrijkheid weergeven, en de metingen op de directe belangrijkheid kan men volgende besluiten trekken.

Grafiek 20: Belang van lobbying t.o.v. de politieke wereld (n=62)



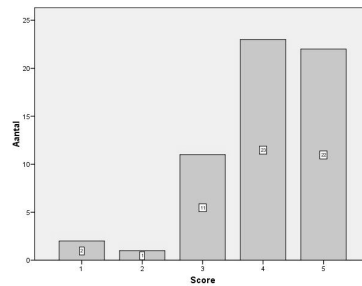
De directe belangrijkheid, voor het domein lobbying t.o.v. de politieke wereld, toont een grote belangrijkheid. Dit blijkt ook uit de gemiddelde score van 3,6 en een top 2 box van 63%. Maar de indirecte belangrijkheid toont dan weer aan dat het domein niet zo belangrijk is. Hierdoor kunnen we besluiten dat deze variabele thuis hoort in het kwadrant van de basisvoorwaarden. Een positieve prestatie zal dus minder effect hebben dan een negatieve prestatie. De klanten verwachten met andere woorden dat de VZW Smith werk maakt van de lobby t.o.v. de politieke wereld.

Grafiek 21: Belang van lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders (n=62)



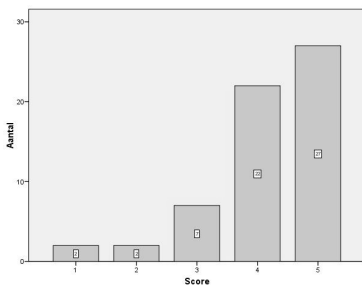
De directe belangrijkheid is verdeeld met het merendeel dat neutraal antwoord. De gemiddelde score bedraagt dan ook 3,07. Ook een top 2 box van 31% duidt op een eerder gematigde score. Doordat de impliciete belangrijkheid ook eerder aan de lage kant is, met name 0,201, kan men besluiten dat dit domein thuishoort bij de lage impact variabelen. In dit geval is de invloed van dit domein verwaarloosbaar.

Grafiek 22: Belang van imagovorming t.o.v. publieke opinie (n=62)



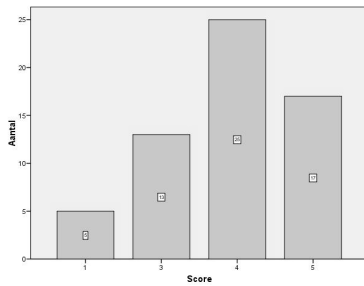
Het is overduidelijk dat de directe belangrijkheid hoog scoort. Dit wordt gestaafd door een gemiddelde score van 4,05 en een top 2 box van 73%. Daarnaast is er een hoge correlatie (0,538) wat een hoge impliciete belangrijkheid als gevolg heeft. Als besluit kan men dus stellen dat dit domein geplaatst wordt bij de gewenste variabelen. Goede (slechte) prestaties leiden tot een hoge (lage) algemene tevredenheid.

Grafiek 23: Belang van imagovorming t.o.v. de arbeidsmarkt (n=62)



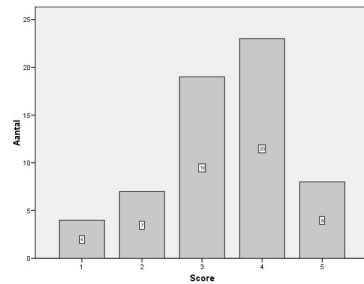
Ook bij dit domein geldt hetzelfde. Er is een hoge directe belangrijkheid (gemiddelde score van 4,17 en een top 2 box van 79%) gekoppeld aan een hoge indirecte belangrijkheid (0,544). Ook dit domein hoort dus thuis bij de gewenste variabelen.

Grafiek 24: Belang van onderwijs voorbereidend op een job in een contact center (n=62)



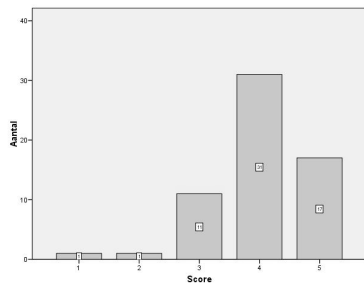
Wat betreft de expliciete belangrijkheid kan men stellen dat de score hoog uitvalt. Dit wordt ook duidelijk aan de hand van de gemiddelde score van 3,82 en een top 2 box van 68%. De impliciete belangrijkheid is dan weer van een lager niveau. Hierdoor kan men stellen dat dit domein behoort tot de basisvoorwaarden variabelen.

Grafiek 25: Belang van positionering t.o.v. de sociale partners (n=62)



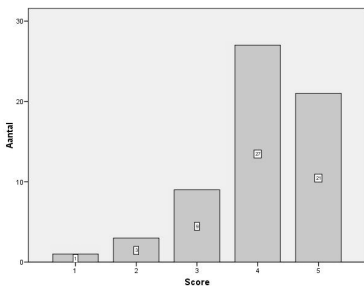
Net zoals de voorgaande is er ook hier een hoge directe belangrijkheid, maar eerder gematigd. Dit wordt ondersteund door een gemiddelde score van 3,39 en een top 2 box van 50%. En ook de impliciete belangrijkheid vertoont gelijkenissen met het voorgaande, namelijk een lage indirecte belangrijkheid. Hierdoor wordt dit domein bestempeld als basisvoorwaarde.

Grafiek 26: Belang van de sector in kaart brengen (n=62)



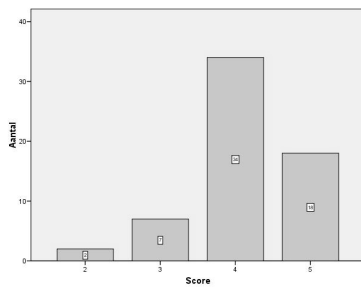
Ook hier is er sprake van een hoge directe belangrijkheid, omwille van een gemiddelde score van 4,02 en een top 2 box van 77%. Daarnaast is er ook een hoge indirecte belangrijkheid, dankzij een correlatiecoëfficiënt van 0,362. Hierdoor is dit domein deel van de gewenste variabelen.

Grafiek 27: Belang van networking binnen de sector (n=62)



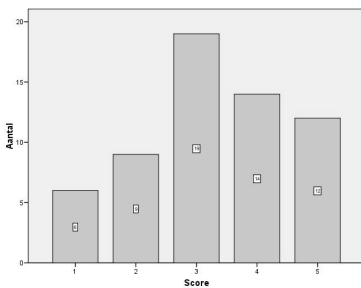
De expliciete belangrijkheid vertoont een duidelijke hoge waarde, zowel als de gemiddelde score die 4,05 bedraagt en de top 2 box die 77% bedraagt. De hoge correlatiewaarde van 0,392 duidt ook op een hoge impliciete belangrijkheid. Hierdoor kunnen we dit domein ook bij de gewenste variabelen plaatsen.

Grafiek 28: Belang van kennisuitwisseling (n=62)



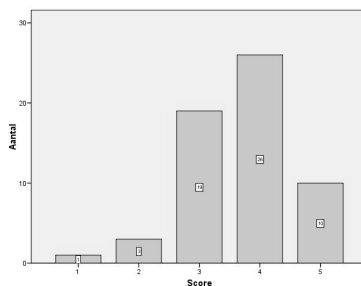
Dit domein heeft hoge waarden op zowel de expliciete belangrijkheid als de impliciete belangrijkheid. In het eerst geval is er een hoog gemiddelde van 4,11 en een top 2 box van 84%. In het tweede geval is er een correlatiecoëfficiënt van 0,324. Ook dit domein is dus een gewenste variabele.

Grafiek 29: Belang van award (n=62)



In dit geval is er sprake van een minder hoge directe belangrijkheid, meer specifiek een gemiddelde score van 3,28 en een top 2 box van 42%. De respondenten vinden een award duidelijk niet zo belangrijk. De indirecte belangrijkheid daarentegen neigt naar een hogere waarde. Hierdoor zou men kunnen twijfelen tussen het exacte kwadrant om dit domein te plaatsen. Als we de resultaten vergelijken met de voorgaande dan merken we dat wat betreft impliciete belangrijkheid dit domein op de vijfde plaats komt. Wat betreft expliciete belangrijkheid zijn er maar twee domeinen die nog lager scoren. Hierdoor kan men besluiten, op een relatieve basis, dat dit domein thuis hoort bij de "waarde toevoegende variabelen".

Grafiek 30: Belang van benchmarking (n=62)



De directe belangrijkheid is niet uitgesproken groot maar voldoende, aangezien er een gemiddelde score is van 3,69 en een top 2 box van 58%. De indirecte belangrijkheid daarentegen is wel zeer laag, er is dus geen verband. Hierdoor is dit domein deel van de basisvoorwaarden.

5.2.2 Performance

Aan de hand van de impliciete en expliciete belangrijkheid zijn alle domeinen van interesse nu toegekend aan een kwadrant. Hierdoor kan men inzien wat de prestatie van een domein kan bewerkstelligen. In dit gedeelte wordt de effectieve prestatie gekoppeld

aan elk domein van interesse. Hierdoor kan men zien wat de gevolgen zijn van de reeds geleverde prestaties.

De prestatie op lobbying t.o.v. de politieke wereld is weerspiegeld in een gemiddelde score van 2,89 en een top 2 box van 15,6%. Dit betekent dat de respondenten de prestatie van dit domein laag beoordelen. Aangezien dit domein behoort tot de basisvoorwaarden is het effect op de algemene tevredenheid van deze lage prestatie groot. Men zou op zijn minst een haalbaar niveau van prestatie moeten halen.

De prestatie op lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders is weerspiegeld in een gemiddelde score van 2,56 en een top 2 box van 9,4%. Dit is zelfs lager dan het vorige domein. Maar doordat het gehele belang, zowel impliciete als expliciete belangrijkheid, aan de lage kant is, zal de prestatie een lage impact hebben op de algemene tevredenheid.

Imagovorming t.o.v. de publieke opinie hoort thuis bij de gewenste variabelen. Er was zelfs een relatief sterk verband met de algemene tevredenheid, wat het belang van dit domein alleen maar versterkt. Een goede prestatie leidt dus tot hogere algemene tevredenheid, maar ook omgekeerd. Het is dan niet goed om op te merken dat dit domein slecht scoort op prestatie, met een gemiddelde score van 2,86 en een top 2 box van 23,4%. Hierdoor zullen veel mensen hun algemene tevredenheid beïnvloedt zien, in negatieve zin. Een opvallend detail is dat niemand zeer tevreden is over de prestatie.

Imagovorming t.o.v. de arbeidsmarkt is ook een deel van de gewenste variabelen. Tevens was er een sterk relatief verband tussen dit domein en de algemene tevredenheid. Maar ook hier is de prestatie ondermaats, meer specifiek een gemiddelde score van 3,03 en een top 2 box van 29,7%. Het is alvast beter dan het vorige domein maar beide domeinen zijn zeer belangrijk in het bepalen van de algemene tevredenheid, dus men moet beter scoren op prestatie.

Het domein "onderwijs voorbereidend op een job in een contact center" presteert behoorlijk. Dit is merkbaar uit een gemiddelde score van 3,24 en een top 2 box van 35,9%. Doordat dit domein een basisvoorwaarde is, is het belangrijk om geen slechte prestatie neer te zetten. Een positieve prestatie is in principe bijkomstig omdat het geen groot effect heeft op de algemene tevredenheid. De scores op prestatie voor dit domein

zijn dus goed, al zijn er toch 12 mensen die ontevreden zijn. Men zal toch moet streven om deze mensen een betere prestatie voor te leggen.

Als men kijkt naar de prestatie van de positionering t.o.v. de sociale partners dan merkt men een gemiddelde score van 2,91 en een top 2 box van 20,3%. Dit is een ondermaatse prestatie en in combinatie met enerzijds het gegeven dat dit domein een basisvoorwaarde is en anderzijds dat geen enkele respondent zeer tevreden is, kan men besluiten dat op dit domein verbeteringen moeten gebeuren.

De prestatie wat betreft de sector in kaart brengen is van een aanvaardbaar niveau, getuige hiervan de gemiddelde score van 3,35 en een top 2 box van 46,9%. Vooral het hoge aantal tevreden respondenten is goed omdat dit domein zich bevindt in het kwadrant van de gewenste variabelen. Een goede prestatie leidt dus tot algemene tevredenheid. De keerzijde is dat men de 11 respondenten die niet tevreden zijn toch tevreden zal moeten stellen. Het belang van dit domein is namelijk vrij groot en kan perfect dienen als hefboom naar de algemene tevredenheid.

De beste prestatie wordt geleverd door het domein "networking binnen de sector". Dit is duidelijk te merken aan de gemiddelde score van 4,03 en een top 2 box van 76,5%. Daar bovenop is geen enkele respondent zeer ontevreden. Doordat dit domein een gewenste variabele is en dus van groot belang voor de algemene tevredenheid is dit een uitstekende score. Het zou als voorbeeld moeten dienen naar de andere domeinen toe om een goede prestatie neer te zetten.

Kennisuitwisseling is een domein waar een aanvaardbaar niveau wordt gehaald op prestatie. Met een gemiddelde score van 3,75 en een top 2 box van 64,1% kan men stellen dat ook hier een goede prestatie wordt geleverd, alleszins wordt dit ervaren door de respondenten. Aangezien dit domein ook een gewenste variabele is, heeft de goede prestatie een positief effect op de algemene tevredenheid.

Het domein award is de toevoegende waarde die in het belangrijkheidsrooster staat. De respondenten vinden de award op het eerste zicht niet belangrijk, maar indirect blijkt er toch een effect te zijn op de algemene tevredenheid. Hierdoor is een goede prestatie op dit domein vlugger uitvergroot dan een slechte prestatie. Doordat de prestatie echter aan

de lage kant is, een gemiddelde score van 2,91 en een top 2 box 28,1%, worden hier niet de vruchten van geplukt.

Als laatste domein is er de benchmarking, dat een basisvoorwaarde is. De prestatie wordt weerspiegeld door een gemiddelde score van 3,04 en een top 2 box van 26,6%. Er is dus nog ruimte voor verbetering en aangezien de klant dit domein als noodzakelijk beschouwt, is het belangrijk om hier geen slecht figuur te slaan.

6. Adviezen

Aan de hand van de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek wordt in dit gedeelte advies geformuleerd voor de VZW Smith. Het advies zal opgebouwd worden op basis van het actieplan dat uit het vooronderzoek naar voor is gekomen. De vijf peilers uit het actieplan zijn de domeinen van interesse, de werkgroepen, de seminaries, de raad van bestuur en de CEO. Het doel is het opsporen en oplossen van de gevonden knelpunten, en zodoende de klantentevredenheid verhogen.

6.1 Domeinen van interesse

De bespreking van de resultaten voor deze peiler is op twee manieren gebeurd. Allereerst zijn "importance-performance" kaarten gebruikt. Deze plaatsen de domeinen in een rooster en duiden op de huidige situatie. Daarnaast is gebruik gemaakt van een belangrijkheidsrooster. Dit duidt de effecten aan van een prestatie op een domein. Door een combinatie van beide technieken kan men duidelijk stellen waar de knelpunten zich bevinden en waar de aandacht naartoe moet gaan in de toekomst.

Allereerst is er het domein lobbying t.o.v. de politieke wereld. Dit wordt door de klanten ervaren als een basisvoorwaarde, het betekent dat een goede prestatie noodzakelijk is. Aangezien er geen relatief sterk verband is met de algemene tevredenheid, is het voldoende een aanvaardbaar prestatie niveau te behalen, wat voorlopig niet het geval is. Dit is ook op te maken uit de volledige "importance-performance" kaart (figuur 11).

Beide domeinen wat betreft imagovorming (t.o.v. de publieke opinie en t.o.v. de arbeidsmarkt) maken geen al te beste beurt. Dit is vooral slecht omdat zij een relatief sterk verband hebben met de algemene tevredenheid. Uit de resultaten blijkt dat de klanten hier ook een groot direct belang aan hechten. Hier moet dus beter op gepresteerd worden.

Eveneens moeten er betere prestaties geleverd worden op het domein positionering t.o.v. de sociale partners. Dit domein is een basisvoorwaarde en de ondermaatse prestatie wordt uitvergroot naar de algemene tevredenheid. Vooral het sterke relatieve verband maakt dat dit een knelpunt is. Opmerkelijk is ook dat geen enkele klant zeer tevreden was. Hier is een duidelijk probleem dat dringend aangepakt moet worden.

De beste prestatie wordt geleverd op het domein networking binnen de sector. Er is een goede prestatie en er is zelfs geen enkele respondent zeer ontevreden. Men zou voor de andere domeinen kunnen kijken waarom de prestatie zo goed gewaardeerd wordt. Er is een positieve invloed op de algemene tevredenheid doordat er een sterk relatief verband is. Deze goede scores worden ook weerspiegeld in de "importance-performance" kaart in figuur 11, waar dit domein de beste positie inneemt.

Het domein award heeft een hoge impliciete belangrijkheid gekoppeld aan een lage expliciete belangrijkheid. Dit heeft als gevolg dat elke goede prestatie uitvergroot wordt naar algemene tevredenheid toe. De klanten zeggen wel dat het geen belang heeft dat er awards zijn maar er is wel degelijk een relatief sterk verband met de algemene tevredenheid en het daadwerkelijk presteren. Iedereen apprecieert een award en de competitie die er bij hoort, al laten ze het niet blijken. Gebruik maken van awards zal dus een positieve invloed hebben op de algemene tevredenheid.

6.2 Werkgroepen

De belangrijkste conclusie die kan getrokken worden wat betreft werkgroepen is dat er een sterk verband bestaat tussen de beoordeling van het thema en de beoordeling van de werkwijze. Het is het belangrijk dat VZW Smith zich toelegt op het uitbouwen van een degelijke werkwijze. Hierdoor zal de perceptie van de klant over het behandelde thema

verbeteren. In het beste geval leidt dit tot positieve mond-aan-mond reclame. Het creëert dus een vicieuze cirkel.

Uit de resultaten blijkt dat een matige tot goede prestatie samenhangt met hoge waarden voor de beoordeling van het thema. Kleine positieve veranderingen in de werkwijze kunnen al vlug leiden tot een beter beeld van het thema.

6.3 Seminars

Uit de resultaten kunnen we besluiten dat meningen over seminars geen invloed hebben op de algemene tevredenheid. Indien er toch verbeteringen kunnen aangebracht worden, dan zou men vooral moeten focussen op de frequentie van de gehouden seminars. Er zijn meer ontevreden klanten hieromtrent dan tevreden klanten. Als gekeken wordt naar de positieve beoordelingen van de thema's dan is het duidelijk dat de frequentie opgekrikt moet worden.

6.4 Raad van Bestuur

Doordat er een relatief sterk verband is met algemene tevredenheid is het belangrijk op deze peiler te letten. De raad van bestuur kan een grote impact hebben op de algemene tevredenheid en moet zich hier bewust van zijn. Veel klanten zijn neutraal in hun mening als gevraagd wordt naar een beoordeling van de raad van bestuur. Men zou deze grote groep kunnen betrekken door het geven van informatie, de algemene vergaderingen goed op te bouwen, goede relaties op te bouwen en bovenal het imago hoog en zichtbaar houden.

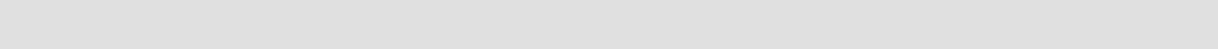
6.5 CEO

Nog groter is de invloed van de CEO op de algemene tevredenheid. Als men tevreden is over deze persoon, dan zal men vlugger tevreden zijn wat betreft de VZW. De evaluatie van de CEO is zeer positief, wat dus het gewenste effect heeft. Men moet zich ook hier

bewust zijn van deze relatie en er ten allen tijde voor zorgen dat er een goede verstandhouding bestaat tussen de klanten en de CEO.

6.6 Overige

Dit gedeelte heeft de vragen over de website en de dienstverlening behandeld. Er blijkt uit de gegevens dat er een relatief sterk verband bestaat tussen de beoordeling van de website (en de dienstverlening) en algemene tevredenheid. Vooral met vraag 3, welke een afgeleide vraag is van algemene tevredenheid. Uit deze relatie kan men besluiten dat de website en het versturen van een herinneringsmail wordt aanzien als een dienst in plaats van een element van de VZW. Dit komt vooral tot uiting in de positieve reacties over de herinneringsmail en de minder positieve reacties op de website. Een integratie van de website met de plannen van de VZW kan hier een oplossing voor zijn. Een grondige doorlichting van de website is alleszins aangewezen.



Conclusies

Na de grondige literatuur- en praktijkstudie kunnen we de vooraf gestelde deelvragen beantwoorden. Elke deelvraag zal trachten een conclusie te bevatten die duidelijke en vernieuwende inzichten weergeeft. Het doel is de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

"Wat betekenen de begrippen klantentevredenheid, marktonderzoek en B2B?"

Klantentevredenheid is een term die vooral gedefinieerd kan worden aan de hand van de verwachting van de klant en de perceptie van de prestatie die het bedrijf levert. Een klant zal dus een vergelijking maken tussen het eigenlijke presteren en de verwachte prestatie. Het gevolg van deze vergelijking noemt men disconfirmatie of het verschil tussen de verwachting en de prestatie. Indien deze disconfirmatie groot is dan zal men tevreden zijn, indien deze klein is dan zal men ontevreden zijn. Hierop is de initiële tevredenheid gebaseerd, maar er zijn enkele uitzonderingen.

De uitkomst van de disconfirmatie kan verschillen naargelang de verwachting die men gebruikt: ideale, verdiende, voorspellende of minimaal tolereerbare verwachtingen. Het is dus duidelijk dat verwachtingen een grote rol spelen. De verwachtingen veranderen niet enkel op individueel niveau maar ook op collectief niveau. De evolutie dat klanten veeleisender zijn, is zeer opmerkelijk. Marketeers en onderzoekers moeten hier bewust van zijn en moeten hier op inspelen. Een eerste manier is door middel van innovatie, zowel op het gebied van marketing als van marktonderzoek. Een tweede manier is het kennen en beheersen van de verwachtingen. Naast de veranderende verwachtingen is tevredenheid ook veranderlijk doorheen de tijd en door de mate van betrokkenheid.

Er zijn drie belangrijke gebieden wat betreft tevredenheid, waar in de literatuurstudie wordt bij stilgestaan. Allereerst is er de ideale tevredenheid. Een hoge absolute score voor klantentevredenheid heeft geen waarde, pas in vergelijking met andere scores kan men interessante informatie bekomen. De benchmarking is dus noodzakelijk, zowel extern als intern. Ten tweede is de ontevredenheid van belang. Bij het meten van klantentevredenheid is niet gegarandeerd dat men ontevreden klanten kan identificeren. Vaak zullen klanten hun ontevredenheid niet uiten en toch een gematigde tevredenheid doorgeven. Zulke klanten hebben een latente ontevredenheid. Het aanduiden van

ontevredenheid en de mogelijkheid geven tot dit aanduiden, is van groot belang. Het derde belangrijke gebied is de link tussen tevredenheid en loyaliteit. Een belangrijke oorzaak van loyaliteit is tevredenheid. Ondanks de relatie tussen beide is er toch niet altijd een rechtlijnig verband. Vooral in zeer competitieve markten kan tevredenheid niet vaak de garantie bieden voor loyaliteit. De tevredenheid die een klant ervaart is vooral de stimulans die een affectie creëert voor een product/dienst/merk waardoor de stap naar loyaliteit wordt vergemakkelijkt.

Een bedrijf tracht zijn doelstellingen te bereiken door het gebruik van de marketingmix. Het effect dat deze instrumenten teweeg brengen, wordt in kaart gebracht door marktonderzoek. De noodzaak en het gebruik voor marktonderzoek is met de jaren toegenomen. Belangrijke oorzaken zijn de toegenomen concurrentiele druk en de snelle groei in de automatisering. Dit heeft ook tot gevolg dat marktonderzoek de specialiteit is geworden van veel bedrijven. Hierdoor wordt de noodzaak van marktonderzoek vergezeld van de vraag of men het moet uitbesteden. Het marktonderzoek volledig intern houden is zeldzaam, dus beroept men zich op professionele bedrijven die ofwel het gehele proces voor hun rekening nemen of enkel een gedeelte.

Het onderzoeksproces zet de stappen uiteen die een marktonderzoeker onderneemt als hij met een probleem wordt geconfronteerd. Deze werkwijze bestaat altijd uit drie fasen: de planningfase, de uitvoeringfase en de rapporteringfase. Gedurende deze drie fasen worden de oorspronkelijke gegevens omgezet in bruikbare informatie. Een handig en gecentraliseerd middel dat hierbij helpt is het Marketinginformatiesysteem.

De term B2B duidt op "business-to-business", wat zoveel betekent als van bedrijf tot bedrijf. Dit is verschillend met B2C (business-to-consumer), wat de consumentenmarkt representeert en dus de focus legt op particulieren. Kenmerkend voor B2B is het doel van de transactie: goederen en diensten worden niet noodzakelijk als eindgoed verkocht. Hierdoor wordt de klemtoon gelegd op het proces van begrijpen, creëren en leveren van toegevoegde waarde. Een ander element dat B2B van B2C onderscheidt is de grootte van de transacties, een individueel contract is meestal groter in omzet en afzet. Een zeer cruciaal element in B2B is de dienstverlening.

"Wat is het nut van klanttevredenheidsonderzoek?"

Klanttevredenheid is essentieel voor bedrijven om te kunnen blijven bestaan. Hoge tevredenheid leidt tot hoge loyaliteit en hoge winstgevendheid. Door het onderzoeken van tevredenheid kan men te weten komen welk profiel bij welke klant past. De tevredenheid moet ook nagestreefd worden omdat ontevreden klanten mondiger zijn, dan tevreden klanten. De keerzijde is dat de ontevreden klanten niet mondig zijn tegenover het bedrijf. Het onderzoeken van de tevredenheid, en bovenal de ontevredenheid is dus een belangrijke zaak. Daarnaast zijn er nog tal van redenen die klanttevredenheidsonderzoek nuttig maken. De succesfactoren kunnen ontleed worden bij zeer tevreden klanten. Tevredenheidsonderzoek versterkt de band met de klanten en is op zich ook een marketinginstrument. Medewerkers worden klantgerichter en door de verhoogde klanttevredenheid wordt de sfeer verbeterd wat weer een effect heeft op de medewerkers. Omwille van administratieve redenen, de ISO 9000 norm, wordt ook aan klanttevredenheidsonderzoek gedaan. Het onderzoek laat ook toe om de klantenbehoeften in kaart te brengen.

"Wat zijn de significante verschillen tussen de consumenten- en businessmarkt?"

Een belangrijk verschil komt reeds tot uiting in de definitie van B2B en B2C: de transactie. Daarnaast zijn er vijf gebieden waar er een sterk verschil is tussen beiden. Deze gebieden hebben elk hun weerslag op de aanpak van het marktonderzoek. Een eerste verschil betreft de juiste persoon vinden om te ondervragen. In B2B zijn er meerdere personen betrokken bij een aankoop. Een tweede verschil gaat over de professionaliteit. Dit vertaalt zich in de mate van objectiviteit bij het beoordelen van producten en diensten. In een B2B omgeving is er sprake van meer objectiviteit. Daarnaast betekent het ook dat respondenten niet altijd beschikbaar zijn. Het derde verschil is het tijdsaspect. Nauw aansluitend bij het vorige verschil is dat het beslissingproces voor een aankoop in B2B veel langer duurt en meer op feiten steunt dan in B2C. Daarnaast is tijd ook belangrijk omdat het een vertekend beeld geeft van de perceptie van de klant. Het vierde verschil behandelt de steekproef. In een B2B situatie zal men geconfronteerd worden met een kleinere populatie en dus een kleinere steekproef. Men kan zelfs bewust een kleine steekproef samenstellen omdat enkel de belangrijke klanten een rol spelen in het onderzoek. Daarnaast moet men in B2B bij het selecteren van een steekproef anders rekening houden met de onderzoekseenheid. Het

laatste verschil tussen B2B en B2C gaat over de relaties tussen leverancier en klant. De interactie tussen beiden is in B2B veel uitgebreider en op een hoger niveau. Hierdoor moet de onderzoeker de context van de relatie goed trachten in te schatten.

Deze vijf gebieden hebben hun weerslag op het onderzoek. Niet zozeer op de techniek, dan wel op de benadering van het onderzoek. Een andere interpretatie van de gegevens is eveneens een gevolg van de verschillen tussen B2B en B2C. De klassieke "importance-performance" kaart wordt bijvoorbeeld complexer, door het interpreteren aan de hand van meerdere dimensies.

"Waaruit bestaat een vooronderzoek naar aanleiding van een klantentevredenheidsonderzoek in B2B?"

Het vooronderzoek is een kwalitatieve manier om gegevens te verzamelen. Aan de hand van de bekomen gegevens zal men kwalitatieve conclusies trekken, het onderzoeksplan bijstellen en hypothesen vormen, maar bovenal zal men deze gegevens gebruiken om het kwantitatief onderzoek te ondersteunen. Allereerst kan men literatuur bestuderen om de nodige inzichten te verschaffen. Daarnaast kan men gebruik maken van methoden die primaire gegevens verzamelen. De twee methoden die hiervoor in aanmerking komen zijn het interview en de focusgroep.

Het interview is veelal een formeel interview waarbij de structuur op voorhand al bepaald is. Er is echter ruimte voor de respondent om over bepaalde thema's verder uit te wijden. Interviews worden gebruikt om kwalitatieve uitspraken te doen, maar ook als verkennend onderzoek om eventuele hypothesen op te stellen. Een informele benadering van de klant wordt ook gerekend als interview. Het interview kan gebeuren hetzij via telefoon hetzij persoonlijk. In B2B is dit de een uitstekende manier om aan onderzoek te doen.

De focusgroep is ook een kwalitatief onderzoeksmiddel. Het hoort thuis in het vooronderzoek omdat het gebruikt wordt om inzichten te verschaffen en klantenbehoeften te achterhalen. Het is een ongestructureerd interview met verschillende personen tegelijk, geleid door een moderator. Doordat men in groep discussieert zal er ook een wisselwerking optreden, wat meteen het grootste voordeel is van de focusgroep.

In B2B is het echter moeilijk om de personen die nodig zijn te verzamelen op eenzelfde tijdstip en plaats.

Het vooronderzoek is dus verkennend en dient de tevredenheidsbepalende factoren aan te duiden. De doorlichting in de praktijkstudie legt enkele overkoepelende factoren bloot die tevredenheid bepalen.

"Wat zijn de methoden om gegevens te verzamelen in B2B?"

Om aan kwantitatief onderzoek te doen zijn er twee methoden geschikt. Enerzijds is er de enquête en anderzijds kan men aan mystery onderzoek doen. Aan de hand van de bekomen gegevens zal men analyses kunnen uitvoeren die de vooropgestelde hypotheses en het onderzoeksplan toetsen.

Het opstellen van een vragenlijst doorloopt drie fasen. Allereerst zal men het onderzoeksdoel vertalen. Daarna zal men de vragenlijst construeren. Als laatste zal men diezelfde vragenlijst testen op methodologische knelpunten.

De enquête is een gestructureerde vragenlijst die als doel heeft het onderzoeksplan te vertalen. De meest gebruikte methoden hiervoor zijn pen en papier en/of het internet. Het is belangrijk om de juiste elementen op te nemen in de vragenlijst om nadien al de nodige analyses te kunnen uitvoeren. Men moet ook aandacht besteden aan niet-controleerbare elementen en falingsvermijders. Bij het construeren van de vragenlijst zal men rekening houden met concrete en praktische problemen, zoals de volgorde van de vragen, de tijdsduur, het aantal vragen en eventuele codering. Een veel gebruikte manier om een vragenlijst op te stellen is te beginnen met een algemene vraag over tevredenheid en daarna stelselmatig afbouwen naar meer gedetailleerde elementen. Het testen van de vragenlijst gebeurt aan de hand van onderzoekscriteria, met name betrouwbaarheid, objectiviteit, veralgemeenbaarheid en validiteit.

Een gestandaardiseerde vragenlijst is de servqual enquête. Het is een raamwerk om de kwaliteit van de dienstverlening te doorgronden. Aangezien klantentevredenheid in B2B sterk gebaseerd is op objectieve beslissingen en de servqual test kwaliteit als objectief beschouwt, is de servqual een bruikbare vragenlijst.

Mystery onderzoek controleert het serviceniveau van een bedrijf vanuit een ander standpunt dan het conventionele klantentevredenheidsonderzoek. De undercover onderzoekers zullen door fysiek ter plaatse te zijn of via telefonisch contact zichzelf uitgeven als klant, en zodoende het serviceniveau beoordelen. Het grote verschil met conventioneel klantentevredenheidsonderzoek is dat mystery onderzoek eerder objectief tewerk gaat, terwijl klantentevredenheidsonderzoek eerder de perceptie vraagt van de klant (het subjectieve). Hierdoor kan mystery onderzoek zijn nut bewijzen doordat het de prestatie grondig doorlicht.

"Wat zijn de nieuwe methoden om klantentevredenheid te meten in B2B?"

Er zijn geen nieuwe technieken om klantentevredenheid te meten. Het interview, de focusgroep, de enquête en mystery onderzoek zijn de technieken waarmee men tevredenheid moet achterhalen. De wijze echter waarop deze technieken gebruikt worden, en de gegevens geïnterpreteerd moeten worden kan wel op een vernieuwend zijn.

De eerste nieuwe manier, om klantentevredenheid te meten, die aangehaald wordt, koppelt de klassieke manier om een bedrijf te beoordelen aan een directe manier om tevredenheid te achterhalen. Onder de klassieke manier verstaat men klachtenbeleid, verkoopcijfers en winst. Onder een directe manier verstaat men de interviews en enquêtes. Door de kwantitatieve gegevens van de directe manier te koppelen aan de kwalitatieve gegevens van de klassieke manier kan men betere profielen schetsen van de klanten.

De tweede nieuwe manier bestaat uit online marktonderzoek. Er is steeds de vraag of marktonderzoek uitbesteed moet worden of niet. De nieuwe trend die zich voordoet noemt "online service providers". Deze bedrijven bieden gedeeltelijke service aan via het internet om aan marktonderzoek te doen, zoals bijvoorbeeld een "web based tool" dat het mogelijk maakt zelf enquêtes op te stellen en te beheren.

De derde nieuwe methode is weer een combinatie van twee andere werkwijzen, namelijk conventioneel klantentevredenheids- en mystery onderzoek. Het eerste meet de tevredenheid op een subjectieve manier en het tweede meet het serviceniveau op een objectieve manier. Door deze twee manieren als dimensies te gebruiken om een rooster

op te stellen, bekomt men de handelingsrelevantiematrix. Vanuit dit rooster kan men profielen en strategieën afleiden.

Competitieve intelligentie is behandeld als vierde nieuwe methode. Het is een systematisch proces waarbij een bedrijf informatie verzamelt, analyseert en verspreidt over zijn concurrenten. Competitieve intelligentie is een verkennend onderzoek, waardoor aan benchmarking kan gedaan worden. In B2B kan competitieve intelligentie noodzakelijk zijn om de complexe relaties en dynamiek van netwerken te begrijpen.

Een volgende nieuwe methode bestaat uit klachten- en ideeënsystemen. Dit is een verkennende manier van onderzoeken, maar allerminst te onderschatten. Klachten en ideeën kunnen leiden tot het in kaart brengen of het simpelweg overbrengen van de behoeften van de klant. Dankzij het doorlichten van het tevredenheidsonderzoek in de praktijkstudie weten we dat de elementen die de tevredenheid bepalen niet dezelfde zijn dan die ontevredenheid bepalen. De mogelijkheid om klachten over te brengen moet bestaan en een degelijk klachtenbeleid en -onderzoek is dus noodzakelijk.

De alternatieve focusgroep is een andere nieuwe manier om klantentevredenheid te meten. Naast de conventionele focusgroep kan men ook gebruik maken van twee andere soorten focusgroepen. Ten eerste kan men "advisory boards" samenstellen, met als doel inzichten te verschaffen. Ten tweede kan men beurzen bezoeken, waar specialisten ter zake gegroepeerd zijn.

Het onderzoek bij nieuwe en verloren klanten wordt ook aangehaald als nieuwe methode. Door de drijfveren te achterhalen bij zowel nieuwe als verloren klanten bekomt men zeer bruikbare informatie. Vooral de motieven van verloren klanten zijn noodzakelijk want deze komen vaak niet naar voor in conventioneel marktonderzoek.

De laatste nieuwe methode gaat over de "front-office" en eerstelijnsadvies. Verkopers en medewerkers die vaak in contact staan met klanten hebben een zeer goede signaalfunctie. Ze kunnen aanvoelen wanneer klanten tevreden zijn en ook waarom. Ze zijn dus een geschikte barometer om klantentevredenheid op een kwalitatieve manier te meten. Er moet echter een manier komen om deze informatie te kwantificeren en kanaliseren. Een mogelijk nieuw model zou het "earlier warning systeem" kunnen zijn.

"Hoe kan men de resultaten in kaart brengen?"

De rapportering van de resultaten gebeurt op basis van het onderzoeksplan. Normaliter gebruikt men een satisfactiepiramide, waarbij algemene tevredenheid bovenaan staat, processen in het midden en attributen onderaan. Maar in de praktijkstudie van deze eindverhandeling is gebruikt gemaakt van een ander onderzoeksplan, dat opgedeeld is in vijf gebieden. Zodoende zijn de resultaten, aan de hand van een beschrijvend onderzoek, zodanig in kaart gebracht dat ze het onderzoeksplan ondersteunen.


Een eerste rapportering is gebeurt aan de hand van frequentietabellen. Dit is een absolute wijze om de resultaten, van de afzonderlijke vragen, te beoordelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een gemiddelde score en de top 2 box. Daarnaast is er gebruik gemaakt van correlaties. Dit gaat uit van relatieve wijze om de resultaten te beoordelen. Men zal nagaan of er een verband bestaat tussen de resultaten van twee vragen. Hierdoor kan men zien of een gebied een sterk verband heeft met algemene tevredenheid. Tevens kan men zien of de beoordeling en de prestatie van variabelen een verband vertonen. Een veel gebruikte manier om resultaten in kaart te brengen bij een tevredenheidsonderzoek is de "importance-performance" kaart. De twee dimensies zijn de perceptie van het belang van een variabele en de perceptie van de prestatie van diezelfde variabele. Enkel één gebied werd zodanig bevraagd in de vragenlijst, dat het in aanmerking kwam voor deze rapportering. Naast de klassieke "importance-performance" kaart is ook gebruikt gemaakt van het belangrijkheidsrooster, dat de impliciete belangrijkheid tegenover de expliciete belangrijkheid plaatst. Hierdoor ontstaat een profiel voor elke variabele, waardoor het effect van een prestatie kan ingeschat worden. Als laatste wordt op basis van het beschrijvend onderzoek adviezen geformuleerd.

Een andere manier, die niet behandeld is in deze eindverhandeling, om de resultaten te rapporteren is het regressiemodel. Het vooronderzoek had als doel een vragenlijst op te stellen waaruit informatie bekomen kan worden, die gebruikt zal worden om de opgestelde hypothesen te testen. Daarnaast zal met de informatie het belang van elke parameter bepaald worden aan de hand van een regressiemodel. Dit regressiemodel bepaalt op een duidelijke manier het belang van elke parameter door een wiskundige vergelijking op te stellen.

"Welke zijn de ideale methoden om klantentevredenheid te meten in een B2B omgeving?"

Zoals steeds is het antwoord op deze belangrijke vraag genuanceerd. De ideale methode is vooreerst afhankelijk van de situatie. Men moet de afweging maken tussen de kostprijs, praktische haalbaarheid, de noodzaak en persoonlijke voorkeur. De methode die het vaakst gebruikt wordt en ook het meeste resultaat oplevert is de combinatie van enerzijds het kwalitatieve onderzoek met behulp van het interview, en anderzijds het kwantitatieve onderzoek met behulp van de enquête. Alles in overweging genomen is dit het meest te gebruiken in alle situaties en dus ideaal in gebruik.

Er dient echter rekening gehouden te worden met de aangehaalde nieuwe methoden. Die elke hun nut kunnen bewijzen. Verder onderzoek is noodzakelijk, wat betreft haalbaarheid en praktisch nut van de nieuwe methoden.



Lijst van geraadpleegde werken

Boeken

Bloemer J.M.M., *Loyaliteit en tevredenheid, een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*, UPM, 1993.

Bloemer J.M.M., De Ruyter K., Venetis K., *Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening*, UPM, 1994.

Chenet P., Johansen J.I., *Beyond Loyalty: the next generation of strategic customer relationship marketing*, Oak Tree Press, Dublin, 1999.

De Pelsmacker P., Geuens M., Van den Bergh J., *Marketingcommunicatie*, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2005.

Drucker P., *The Practice of Management*, NY: Harper & Row, 1954.

Dwyer F.R., Tanner J.F., *Business Marketing*, McGrawHill, 2002.

Ghosselin D.P., *Strategisch Accountmanagement: Accountmanagement vanuit een Strategisch Perspectief*, Wondelgem, Ghosselin D.P., 2002.

Heskett, James L., Earl Sasser W., Jr. en Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain, How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, The Free Press, NY, 1997.

Hill N., Alexander J., *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower: Aldershot, 2000.

Hoffman K.D., Bateson J.E.G., *Essentials of Service Marketing*, Dryden Press, Fort Worth, TX, 1997.

Hoyer W.D., MacInnis D.J., *Consumer Behavior*, US, Houghton Mifflin Company, 2004.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Broere F., Van Oordt M., *Principes van marketing, Derde editie*, Amsterdam, Prentice Hall Europe, 2003.

Matthyssens P., Martens R., Vandenbempt K., *Concurrentiestrategie en marktdynamiek, op weg naar concurrentievoordeel in de industriële markten*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.

Malhotra N.K., Birks D.F., *Marketing Research: An applied approach, Updated Second European Edition*, Essex, Pearson Education Limited, 2006.

Oliver R.L., *Satisfaction, a behavioural perspective on the consumer*, US, McGraw-Hill, Inc, 1999.

Thomassen J-P.R., *Waardering door klanten, klantenmanagement als fundamenteel voor totale kwaliteit*, Kluwer, 1998.

Van Aerschot S., Verelst K., Vanaenrode S., *Industriële Marketing: CRM*, Hasselt, Campus Diepenbeek, 2006.

Vandaele D., Gemmel P., *Development of a measurement scale for business-to-business service quality: assessment in the facility sector*, Universiteit Gent, 2004.

Van Derveer C.J., *The Van Derveer industrial marketing research training manual*, Van Derveer Industrial research, 1996.

Vavra, T. G. , *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1997.

Willemarck P., *Het Edisonteam*, Uitgeverij LannooCampus, 2006.

Zwart P.S., *Methoden van Marktonderzoek*, Houten, Educatieve Partners Nederland, 1993.

Artikels

Anderson E., Fornell C., Lehmann D., *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, Journal of Marketing, 58 (3), p. 53-66, 1994.

Anderson E., Fornell C., Rust R., *Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between goods and services*, Marketing Science, 16 (2), p. 129-145, 1997.

Anderson E., Mittal V., *Strengthening the Satisfaction-Profit Chain*, Journal of Service Research, 3 (2), p. 107-120, 2000.

Anderson E., Sullivan M., *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, Marketing Science, 16 (2), p. 129-145, 1993.

Anderson J.C., Narus J.A., *Business Marketing Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, NJ, 1999.

Bolton R., *A dynamic Model of the Duration of Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*, Marketing Science, 17 (1), p. 45-65, 1998.

Dawson J., Hillier J., *Competitor Mystery Shopping: Methodological Considerations and Implications for MRS Code of Conduct*, Journal of Market Research Society, 37 (4), p. 417-427, 1995.

Enis B.M. en Paul G.W., *Store loyalty as a basis for market segmentation*, Journal of Retailing, 46 (3), p. 42-56, 1970.

Cortes R., *Mystery shopping helps businesses improve customer service*, Caribbean Business, 17, p. 45, 2004.

Dholakia P.M., Morwitz V.G., *How surveys influence customers*, Harvard Business Review, p. 18-19, mei, 2002.

Finn A., Kayandé U., *Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping*, Journal of Marketing, 75, p. 195-217, 1999.

Fornell C., *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, Journal of Marketing, 56 (1), p. 6-21, 1992.

Goodman J., *Basic facts on customer complaint behavior and the impact of service on the bottom line*, Competitive Advantage, An ASQ Divisional Newsletter, June, 1999.

Gounaris S., *Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the servqual scale vis-à-vis the indserv scale*, Journal of Services Marketing, volume 19, number 6, p. 421-435, 2005.

Jones T.O., Sasser W.E., *Why satisfied customers defect*, Harvard Business Review, p. 88-99, november-december, 1995.

McColl-Kennedy J., Schneider U., *Measuring customer satisfaction: why, what and how*, Total Quality Management, 11 (7), p. 883-896, 2000.

Mendelson J.D., *Don't measure customer satisfaction, manage it*, Marketing News, 32 (22), p. 42, 1998.

Michielsen T., *Als de klant een mysterie is*, De Tijd, 9 April, 2004.

Miller J.A., *Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements*, Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction, p. 72-91, 1977.

Olivia R., *Focus is de essentie van dienstverlening*, Het Financieel Dagblad, augustus, 2001.

Patterson P.G., *Expectations and product performance as determinants of satisfaction for a high-involvement purchase*, Psychology and Marketing, 10, p. 449-465, 1993.

Peterson R.A., Wilson W.R., *Measuring customer satisfaction: fact and artifact*, Journal of the Academy of Marketing Science, 20, p. 61-71, 1992.

Reichheld F., *The Loyalty Effect*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Reichheld F., *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Samhoud redactie, *De kunst is een ervaring te geven zodat de klant klant blijft...*, Service Management Magazine, 7, p. 14-21, juli, 2002.

Samhoud redactie, *Klantloyaliteit, hoe bedrijven hun achterdeur dichtspijkeren*, Service Management Magazine, 1, p. 34-36, januari, 2000.

Schmittlein et al, *Customer Base Analysis: an industrial purchase proces application*, Marketing Science, 1994.

Subbash S., Niedrich R., Dobbins G., *A framework for monitoring customer satisfaction, an empirical illustration*, Industrial marketing management, 30, p. 1-12, 2001.

Swan J.E., Trawick I.F., Caroll M.G., *Satisfaction related to predictive, desired expectations: a field study*, New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining, p. 11-14, 1982.

Trauwaert E., *Hoe meet men de klanten(on)tevredenheid?*, Tijd, 01/10/2004.

Van Dyck F., *Hoge Verwachtingen*, Tijd, 08/08/2006.

Veres Z., Hetesi E., *Bottlenecks in B2B Quality Management and Their Impact on Marketing Research*, Knowledge Transfer, p.130-142, 2003.

E-bronnen

Buxton E., *A comparison of Mystery shopping studies and customer satisfaction studies*, januari 2000, laatst bezocht op 26 maart, 2007, <http://www.quirks.com/index.asp>.

Conners T., *Similar but different: mystery shopping isn't customer research*, Quirk's Marketing Research Review, januari 2003, laatst bezocht op 26 maart, 2007, http://www.quirks.com/articles/article.asp?arg_ArticleId=1074.

D.G., *Marktonderzoek, zin of onzin?*, Compagnie, 2001, laatst bezocht op 21 juni, 2007, <http://www.compagnie.be/research/2001/zinonzin/index.html>

Eurospotter, *Het Klantentevredenheidsonderzoek (KTO), meten is weten*, Eurospotter, laatst bezocht op 21 juni, 2007, <http://www.eurospotter.com/html/klanttevredenheidsonderzoek.html>

Hesselink M., Van der Wiele T., *Mystery shopping, research in management*, Erasmus Research Institute of Management, laatst bezocht op 23 oktober 2006, <http://www.junglerring.nl/article.php?cat=3&id=19>.

Houet L., *hoe een goede enquêteprovider kiezen*, Checkmarket, laatst bezocht op 24 juni 2007, http://nl.checkmarket.com/fe/support/articles/survey_providers.asp.

Malcom D., Spaulding S., *Moving beyond satisfaction: how to achieve customer development that leads to loyalty and profitability*, Quirk's Marketing Research Review, oktober 2002, laatst bezocht op 18 november, 2006, http://www.quirks.com/articles/article.asp?arg_ArticleId=1044.

Michelson M., *The differences between mystery shopping and marketing research*, Quirk's Marketing Research Review, januari 2001, laatst bezocht op 26 maart, 2007, http://www.quirks.com/articles/article.asp?arg_ArticleId=653.

Murphy M., *Methodological pitfalls in linking customer satisfaction with profitability*, oktober 2001, laatste bezocht op 26 maart, 2007, <http://www.quirks.com/index.asp>.

Mystery Shopping Providers Association, *Advisory guidelines for mystery shopping in Europe*, september 2003, laatst bezocht op 18 november 2006, <http://www.mspa-eu.org/pdf/Guidelines.pdf>.

Zbc, *Relatiemanagement en klantentevredenheid in B2B*, laatst bezocht op 9 mei, 2007, <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2077>.

Websites

www.icma.com

www.callmetrics.eu

www.quirks.com

www.sb-marketing.be

www.amelior.be

www.aq-services.com

www.mysteryshop.be

www.calidat.be

www.junglerating.nl

www.lodge.be

www.martineconstant.be

www.mspa-eu.org

www.shellchallenge.be

www.tns-global.be/Dimarso.htm

www.webmysteryshoppers.com

www.zbc.nu

www.thom.be

www.belqablog.be

www.ivox.be

www.marketing-online.nl

www.wikipedia.com

Relevante literatuur

Pirsig R.M., *Zen en de kunst van het motoronderhoud*, Uitgeverij Prometheus, 2006.

Karavani I., *Pluk de dag: alles is energie, leer ze gebruiken*, Antwerpen, 2001.



Lijst van figuren, tabellen en grafieken

Figuren

Figuur 1: "Disconfirmation of expectations" model

Figuur 2: De vier klantensegmenten op basis van gedrags- en belevingsdimensie

Figuur 3: Tevredenheid en loyaliteit leidt tot specifiek gedrag

Figuur 4: Methoden voor verkrijgen van gegevens

Figuur 5: "importance-performance" kaart

Figuur 6: Handelingsrelevantiematrix

Figuur 7: Het vooronderzoek

Figuur 8: Klassieke onderzoeksopzet: de satisfactie piramide

Figuur 9: Onderzoeksopzet voor VZW Smith

Figuur 10: "importance-performance" kaart

Figuur 11: IP kaart met alle domeinen van interesse (n=62)

Figuur 12: IP kaart van lobbying t.o.v. de politieke wereld (n=62)

Figuur 13: IP kaart van lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders (n=62)

Figuur 14: IP kaart van imagovorming t.o.v. de publieke opinie (n=62)

Figuur 15: IP kaart van imagovorming t.o.v. de arbeidsmarkt (n=62)

Figuur 16: IP kaart van onderwijs voorbereidend op een job in een contact center (n=62)

Figuur 17: IP kaart van positionering t.o.v. de sociale partners (n=62)

Figuur 18: IP kaart van de sector in kaart brengen (n=62)

Figuur 19: IP kaart van networking binnen de sector (n=62)

Figuur 20: IP kaart van kennisuitwisseling (n=62)

Figuur 21: IP kaart van award (n=62)

Figuur 22: IP kaart van benchmarking (n=62)

Figuur 23: Belangrijkeheidsrooster

Tabellen

Tabel 1: Klantentevredenheidsbepalende factoren

Tabel 2: Trouw bij ontevredenheid

Tabel 3: Correlaties alternatieven algemene tevredenheid

Tabel 4: Correlaties werkgroepen met algemene tevredenheid

Tabel 5: Correlaties werkgroepen, werkwijze en beoordelingen

Tabel 6: Correlaties seminaries met algemene tevredenheid

Tabel 7: Correlaties raad van bestuur met algemene tevredenheid

Tabel 7: Correlaties raad van bestuur met algemene tevredenheid

Tabel 8: Correlaties CEO met algemene tevredenheid

Tabel 9: Correlaties website met algemene tevredenheid

Tabel 10: Correlaties domeinen van interesse met algemene tevredenheid

Grafieken

Grafiek 1: Relatie loyaliteit-tevredenheid in verschillende markten

Grafiek 2: De grootste uitdagingen in 2007

Grafiek 3: In welke sector is het opbouwen van klantentevredenheid een grote uitdaging in 2007?

Grafiek 4: Belangrijkste klantentevredenheidsbepalende factoren

Grafiek 5: Klachten die leiden tot vertrek

Grafiek 6: Andere oorzaken dan klachten die leiden tot vertrek

Grafiek 7: Algemene tevredenheid (n=62)

Grafiek 8: Perceptie van directe manager (n=62)

Grafiek 9: Prijs-kwaliteit verhouding (n=62)

Grafiek 10: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

Grafiek 11: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

Grafiek 12: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

Grafiek 13: Aantal deelnames, beoordeling thema's en beoordeling werkwijze (n=62)

Grafiek 14: Beoordeling frequentie seminars (n=62)

Grafiek 15: Beoordeling onderwerpen seminars (n=62)

Grafiek 16: Beoordeling raad van bestuur (n=62)

Grafiek 17: Beoordeling CEO (n=62)

Grafiek 18: Beoordeling website (n=62)

Grafiek 19: Beoordeling e-mail aankondiging (n=62)

Grafiek 20: Belang van lobbying t.o.v. de politieke wereld (n=62)

Grafiek 21: Belang van lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders (n=62)

Grafiek 22: Belang van imagovorming t.o.v. publieke opinie (n=62)

Grafiek 23: Belang van imagovorming t.o.v. de arbeidsmarkt (n=62)

Grafiek 24: Belang van onderwijs voorbereidend op een job in een contact center (n=62)

Grafiek 25: Belang van positionering t.o.v. de sociale partners (n=62)

Grafiek 26: Belang van de sector in kaart brengen (n=62)

Grafiek 27: Belang van networking binnen de sector (n=62)

Grafiek 28: Belang van kennisuitwisseling (n=62)

Grafiek 29: Belang van award (n=62)

Grafiek 30: Belang van benchmarking (n=62)

Bijlagen

Bijlage 1.1: Intern interview voor het vooronderzoek van Griffin

Bijlage 1.2: Extern interview voor het vooronderzoek van Griffin

Bijlage 1.3: (Gedeeltelijke) vragenlijst van Griffin onderzoek

Bijlage 2: Vragenlijst van Smith onderzoek

Bijlage 1.1: Intern interview voor het vooronderzoek van Griffin

3.1 INTERVIEW : STEWIE GRIFFIN

3.1.1 Personalia

Sales en technische support, training;

3.1.2 Gesprek

3.1.2.1 Hoe functioneert dit bedrijf, wat is uw rol binnen het bedrijf ?

- sales contact voor haar klantenbasis;
- geven van training aan klanten;
- technische ondersteuning, demo-scans;
- toekomstige focus: distributie, coördinatie productie schedules Sales wordt overgenomen

3.1.2.2 Hoe tevreden denkt u dat uw klanten zijn? (% ontevreden, % Neutraal,% Tevreden)

- Tevreden: 25%;
- Ontevreden: 25%;
- Neutraal: 50%;

3.1.2.3 Wat zijn de redenen dat tevreden klanten tevreden zijn?

- Hoge kwaliteit van het product;
- Terugkoppelingsproces;
- Goede wetenschappelijke kennis binnen Griffin (zowel technisch als binnen applicatie-domeinen)

3.1.2.4 Wat zijn de redenen dat ontevreden klanten ontevreden zijn?

- slechte werking toestel, software-fouten;
- frustratie indien issues niet snel genoeg opgelost;
- responstijd veel te lang door hoge werkdruk + aanspreekpunten verspreid binnen organisatie; bijvoorbeeld: prospect moet 1,5 maand wachten op de resultaten van een demoscans
- levertermijnen niet altijd betrouwbaar (vooral indien problemen met deelcomponenten, douane) -> hierop reageert klant echt;

- Groot verschil in verwachtingspatroon tussen biomedische klanten (willen een scan met 1 druk op de knop) en materiaalkundigen (ingenieurs, fysici: meer bereid om zelf te parametriseren, zullen sneller proberen iets zelf op te lossen)
- Mechanische problemen (slechte component, slijtage): wisselstuk. Softwareproblemen: meestal patch binnen de dag
- Levertermijn product: 3 a 4 maand

3.7.2.5 Waarom zijn klanten onverschillig over Griffin?

/

3.1.2.6 Vanuit uw intern standpunt, voor uw domein, wat zijn de belangrijkste verbeteringen die u zou kunnen doorvoeren om de tevredenheid van klanten te verhogen?

- focus op kerntaken;
- opsplitsing handwerk en wetenschappelijk interessante topics: daarmee kan Griffin zich echt differentiëren;

3.1.2.7 Vanuit uw intern standpunt, voor andere domeinen, wat zijn de belangrijkste verbeteringen die Griffin zou kunnen doorvoeren om de tevredenheid van klanten te verhogen?

- interne structuur verbeteren (opsplitsing taken): heeft directe impact op bereikbaarheid/responsiviteit;

3.1.2.8 Klachtenbehandeling

bestaat niet as such;

service engineers houden wel historiek bij van issues;

3.1.2.9 Concurrentie? Waarin is Griffin zwakker/sterker?

- Wie:
 - o gestart en sterk in biomedische sector
 - o Grote spelers
- Sterktes Griffin:
 - o Combinatie hardware componenten;
 - o Software voor filtering/reconstructie van beelden (Fieldcamp algoritme);
 - o User-friendly controle software;

- o Kwaliteit en innovatie;
- o SW is een bundeling van scanning know how. Helaas ziet de klant dat niet altijd, kan het dus niet volledig naar waarde schatten
 - Sterktes van concurrenten;
- o biomedische wereld
- o commercieel sterker (maar Griffin niet echt binnen medische markt);
- o Goedkoper;
- o Betere levertermijn

3.1.2.10 Wat zijn volgens de belangrijkste deelaspecten van de globale tevredenheid, en hoe schat u hun gewicht in?

- Betaler:
 - o Responstijd + kwaliteit;
 - o Nakomen levertermijnen;
 - o Werking toestel;
- End-user:
 - o Werking apparaat;
 - o Respons op applicatie vragen;

Bijlage 1.2: Extern interview voor het vooronderzoek van Griffin

4.15 INTERVIEW : TUCKER INSTITUTE

4.15.1 Personalia

- Name: Tom Tucker
- Organisation: Tucker Institute
- Date: 17-04-07
- Time: 13:30

4.15.2 Interview

4.15.2.1 Organization type (Biomed, Industry...)

- Industry

4.15.2.2 Customertype (admin/manager, user...)

- User (in vivo research)

4.15.2.3 How easy are you with Griffin as a supplier (company as a whole)?

- Very easy
- o Tech support is excellent
- o Easy access to people with the right expertise

4.15.2.4 Which Griffin product(s) are you using?

- 1076

4.15.2.5 Why have you purchased a Griffin product (and not another brand)? Does it meet those expectations?

It was there (gathering dust) when I arrived (purchased in 2003)

4.15.2.6 Did you buy your equipment directly from Griffin or through a distributor? Which distributor?

- Direct

4.15.2.7 What is your impression of the quality of your Griffin product? Why?

- Good no problems

4.15.2.8 *What is your impression of the user-friendliness of your Griffin product? Why?*

- Takes some time to learn how to work the equipment (had no training)
- Learned by doing (3 days a week over 6 weeks)

4.15.2.9 *What is your impression of the quality of the service Griffin offers? Why?*

- Very good
- o Tech support very responsive
- o Expertise

4.15.2.10 *How smoothly did ordering and delivery go ? (Speed, Clear Information)*

/

4.15.2.11 *Have you ever had a problem with your Griffin product? How (well) is this problem solved? (Software, Hardware)*

- 1 HW problem
- 1 SW problem
- Both solved within two days

4.15.2.12 *Have you ever presented a technical question to Griffin? How (well) is this question answered? Who did you ask the question to?*

- Problem with analysis method (was this optimal for the samples we were analyzing?)
- o Instructions per e-mail (did not completely answer the questions)
- o Visit from Peter: problem immediately solved.

4.15.2.13 *Have you ever issued a complaint to Griffin? How (well) was your complaint treated? Who did you issue it to?*

/

4.15.2.14 *What is Griffin's advantage over competitors?*

- Belgian Company (close to our premises)
- Contact with Peter directly: knows a lot and understands what we are doing

4.15.2.14 *What is Griffin's weakness compared to competitors?*

- Soft tissue is hard to visualize

4.15.2.16 *Other remarks?*

- As long as Griffin continues efforts to evolve, we will continue to use their products

Bijlage 1.3: (Gedeeltelijke) vragenlijst van Griffin onderzoek

Vragenlijst

1. How satisfied are you with Griffin in general?

- 0: Couldn't be worse
- 1: Extremely dissatisfied
- 2: Very dissatisfied
- 3: Dissatisfied
- 4: Somewhat dissatisfied
- 5: Neither satisfied nor dissatisfied
- 6: Somewhat satisfied
- 7: Satisfied
- 8: Very satisfied
- 9: Extremely satisfied
- 10: Couldn't be better
- 999: No answer → end

2. Do you deal with Griffin directly or through a distributor?

- 1: Only with Griffin directly (skip 26-32, 45)
- 2: Only with a distributor (skip 19-25)
- 3: Both with Griffin and with a distributor
- 99: Don't know (skip 26-32, 45)
- 999: No answer (skip 26-32, 45)

3. Which Griffin equipment do you use? (Multiple answer)

- 1: 1072
- 2: 1074
- 3: 1076
- 4: 1172
- 5: 1174
- 6: 1178
- 7: 2011

4. Which analysis software do you use with your Griffin equipment? (Multiple answer)

1: CTAN (skip5)

2: CT VOL (skip 5)

3: Other

5. *What is the brand name of the other analysis software you use?*

a. Open answer

6. *Which reconstruction software do you use with your Griffin equipment? (Multiple answer)*

1: CONE_REC (skip 7, 8)

2: NRECON (skip 8)

3: Other (skip 7)

7. *Do you use NRECON on one single PC or on a cluster of PC's?*

1: One single PC

2: Cluster

8. *What is the brand name of the other reconstruction software you use?*

a. Open answer

9. *How satisfied are you with your Griffin product? Should you use more than one product, please answer for each product separately (Once for every product)*

0: Couldn't be worse

1: Extremely dissatisfied

2: Very dissatisfied

3: Dissatisfied

4: Somewhat dissatisfied

5: Neither satisfied nor dissatisfied

6: Somewhat satisfied

7: Satisfied

8: Very satisfied

9: Extremely satisfied

10: Couldn't be better

999: No answer → end

10. How satisfied are you with the results of your scans? Should you use more than one product, please answer for each product separately (Once for every product)

- 0: Could't be worse
- 1: Extremely dissatisfied
- 2: Very dissatisfied
- 3: Dissatisfied
- 4: Somewhat dissatisfied
- 5: Neither satisfied nor dissatisfied
- 6: Somewhat satisfied
- 7: Satisfied
- 8: Very satisfied
- 9: Extremely satisfied
- 10: Couldn't be better
- 99: Don't know
- 999: No answer
- a. Comments:

11. How satisfied are you with the image quality of your scans? Should you use more than one product, please answer for each product separately (Once for every product)

- 0: Couldn't be worse
- 1: Extremely dissatisfied
- 2: Very dissatisfied
- 3: Dissatisfied
- 4: Somewhat dissatisfied
- 5: Neither satisfied nor dissatisfied
- 6: Somewhat satisfied
- 7: Satisfied
- 8: Very satisfied
- 9: Extremely satisfied
- 10: Couldn't be better
- 99: Don't know
- 999: No answer

Bijlage 2: Vragenlijst van Smith onderzoek

Vragenlijst

Vraag 1 : Hoe tevreden bent u over VZW Smith? (1 = Zeer ontevreden - 5 = Zeer tevreden)

Vraag 2 : Welk beeld heeft uw directe manager van VZW Smith? (bent u algemeen directeur, antwoord dan m.b.t. uw raad van bestuur) (1 = Zeer zwak - 5 = Zeer goed)

Vraag 3 : Vindt u dat u waar krijgt voor uw geld, in verhouding tot het bedrag van de ledenbijdrage? - dus niet voor de sponsors (1 = Zeer ontevreden - 5 = Zeer tevreden)

Question 4: Lobbying t.o.v. de politieke wereld (sociale wetgeving, fiscaal statuut, ...)

Vraag 4.1 : Prestatie

Vraag 4.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 5: Lobbying t.o.v. buitenlandse investeerders

Vraag 5.1 : Prestatie

Vraag 5.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 6: Imagovorming t.o.v. de publieke opinie

Vraag 6.1 : Prestatie

Vraag 6.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 7: Imagovorming t.o.v. de arbeidsmarkt

Vraag 7.1 : Prestatie

Vraag 7.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 8: Onderwijs voorbereidend op een job in een contact center

Vraag 8.1 : Prestatie

Vraag 8.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 9: Positionering t.o.v. de sociale partners

Vraag 9.1 : Prestatie

Vraag 9.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 10: De sector in kaart brengen

Vraag 10.1 : Prestatie

Vraag 10.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 11: Networking binnen de sector

Vraag 11.1 : Prestatie

Vraag 11.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 12: Kennisuitwisseling

Vraag 12.1 : Prestatie

Vraag 12.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 13: Award

Vraag 13.1 : Prestatie

Vraag 13.2 : Belang (1 = Laag - 5 = Hoog)

Question 14: Benchmarking

Vraag 14.1 : Prestatie

Vraag 14.2 : Belang

Vraag 15 : Op welke andere domeinen zou VZW Smith actief moeten zijn?

Question 16: Aan welke werkgroepen neemt u deel, en hoe vaak?

Vraag 16.1 : Marketing & Performance

Vraag 16.2 : Training

Vraag 16.3 : Technology

Vraag 16.4 : HRM

Question 17: Hoe beoordeelt u de thema's die door deze werkgroep behandeld worden?

Vraag 17.1 : Marketing & Performance

Vraag 17.2 : Training

Vraag 17.3 : Technology

Vraag 17.4 : HRM

Question 18: Wat vindt u van de manier waarop deze werkgroep verloopt (voorzitter, agenda, tijd, ...)?

Vraag 18.1 : Marketing & Performance

Vraag 18.2 : Training

Vraag 18.3 : Technology

Vraag 18.4 : HRM

Vraag 19 : Vindt u dat er een nieuwe werkgroep zou moeten zijn die aan een ander thema gewijd is? Welk?

Vraag 20 : VZW Smith organiseert 2 keer per jaar een eigen seminar van een halve dag. Hoe beoordeelt u deze frequentie? (1 = Te weinig seminars - 5 = Te veel seminaries)

Vraag 21 : Hoe beoordeelt u de onderwerpen van de seminars? (1 = Totaal oninteressant - 5 = Zeer interessant)

Vraag 22 : Hoe evalueert u de rol van de raad van bestuur? (1 = Zeer zwak - 5 = Zeer goed)

Vraag 23 : Hoe evalueert u de rol van de CEO? (1 = Zeer zwak - 5 = Zeer goed)

Vraag 24 : Wat vindt u van het verloop van de algemene vergaderingen (er rekening mee houdende dat de administratieve fragmenten wettelijk verplicht en dus onvermijdelijk zijn)? (1 = Zeer zwak - 5 = Zeer goed)

Vraag 25 : Welke andere initiatieven zou VZW Smith moeten ontplooiën? U mag zowel suggesties doen van initiatieven binnen de sector als buiten de sector.

Vraag 26 : Wat vindt u van de toegevoegde waarde van de website? (1 = Zeer zwak - 5 = Zeer goed)

Vraag 27 : Soms krijgt u een e-mail van VZW Smith met een aankondiging van een event georganiseerd door een lid. Hoe interessant vindt u deze dienstverlening? (1 = Totaal oninteressant - 5 = Zeer interessant)

Vraag 28 : Wat vindt u ervan dat VZW Smith lid is van VZW Cartman de Europese federatie van ACTIVITY federaties? (1 = Totaal oninteressant - 5 = Zeer interessant)

Vraag 29 : In welke mate steunt u de kandidatuur van CEO voor het voorzitterschap van VZW Cartman? (1 = Absoluut geen steun - 5 = Sterke steun)

Vraag 30 : Voor welk soort bedrijf werkt u?

Vraag 31 : Wat is uw functie?

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Onderzoek naar klantentevredenheid in B2B : toepassingen en nieuwe evoluties

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

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.

Ik ga akkoord,

Steven VAN AERSCHOT

Datum: **24.08.2007**