



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Servicekwaliteit met betrekking tot pakketbezorging aan huis

Eva Severy

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

Prof. dr. Mario COOLS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Servicekwaliteit met betrekking tot pakketbezorging aan huis

Eva Severy

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

Prof. dr. Mario COOLS

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Supply Chain Management aan de Universiteit Hasselt. Het gekozen onderwerp – ‘de servicekwaliteit van pakketbezorging aan huis’ – wint aan relevantie in onze hedendaagse samenleving. Deze masterproef onderzoekt de factoren die bijdragen aan de perceptie van servicekwaliteit en hoe bedrijven omgaan met hun dienstverlening om aan de wensen en behoeften van hun klanten te voldoen.

Dit onderzoek zou niet mogelijk zijn geweest zonder de steun en begeleiding van verschillende mensen. Allereerst wil ik mijn promotor, Professor Cools, bedanken voor zijn onmisbare begeleiding, waardevolle feedback en voortdurende ondersteuning gedurende het hele proces. Zijn expertise en inzicht hebben een cruciale rol gespeeld in het vormen en verfijnen van deze studie. Daarnaast wil ik de respondenten van mijn onderzoek bedanken, die hun tijd en inzichten hebben gedeeld en zo een waardevolle bijdrage hebben geleverd aan de diepgang en relevantie van deze studie. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en geduld. Hun bemoedigende woorden en begrip hebben mij gemotiveerd om door te zetten, zelfs in de meest uitdagende momenten.

Eva Severy
Kermt, juni 2024

Samenvatting

E-commerce is tegenwoordig een alom gekend begrip en een veelgebruikte digitale toepassing. Om e-commerce draaiende te houden heb je pakketbezorgingsdiensten nodig die de pakketjes naar de klant brengen. De wereldwijde e-commerce verkoop is de afgelopen jaren gestegen. Dit voornamelijk omwille van het gemak dat consumenten in hun drukke levensstijl kunnen ervaren door hun goederen online te bestellen, waar en wanneer ze willen. De COVID-19 pandemie heeft aanzienlijke veranderingen teweeggebracht in de wereld van pakketbezorging. Tijdens de lockdowns en sluitingen van fysieke winkels, nam online winkelen een hoge vlucht. Dit zorgde voor een explosieve groei in de vraag naar pakketbezorging, wat een grote druk legde op de bezorgdiensten. Zelfs na heropening van de fysieke winkels, bleef de voorkeur voor online bestellen bestaan. De pandemie heeft ook de verwachtingen van consumenten veranderd; snelle levering binnen 24 uur wordt vaak als standaard gezien. Tegelijkertijd groeit de voorkeur voor bezorgopties zoals postpunten of pakketkluizen, wat wijst op een behoefte aan meer flexibiliteit in de bezorging. Deze thesis onderzoekt wat de invloed is van servicekwaliteit op de pakketbezorging aan huis. Voor dit onderzoek werd enerzijds een literatuurstudie gedaan en anderzijds een kwantitatief onderzoek, namelijk een enquête.

Met behulp van de literatuurstudie is het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in hoe pakketbezorgdiensten in Vlaanderen de waargenomen servicekwaliteit beïnvloeden. Allereerst richt het onderzoek zich op de markt van de pakketbezorgingsdiensten en het identificeren van de belangrijkste spelers op de markt. Aangedreven door trends zoals toenemende e-commerce, last-mile delivery, duurzaamheid, concurrentie en technologische innovatie, evolueert de markt van pakketbezorging snel. Deze factoren hebben allemaal een invloed op de pakketbezorgingsdiensten, dit gaat van efficiëntie van de bezorging tot klanttevredenheid en betrouwbaarheid. Als we dan kijken naar de belangrijke spelers op de markt, zien we dat Bpost, DPD, PostNL, UPS en DHL de markt in België domineren. Zo heeft elke speler zijn eigen focus en kwaliteiten. De Belgische markt biedt ondanks zijn potentieel nog steeds ruimte voor groei en verbetering in infrastructuur en dienstverlening.

Verder werd onderzocht hoe klanttevredenheid kan worden gemeten. In een concurrerende zakelijke omgeving is het essentieel om klanttevredenheid te meten om de ervaringen van klanten te begrijpen en gebieden voor verbetering te identificeren. Klanttevredenheid speelt een cruciale rol in klantloyaliteit en bedrijfswinstgevendheid. Het meten van klanttevredenheid kan via diverse methoden, ik heb vier methodes verder onderzocht en gebruikt, waaronder:

1. Customer Satisfaction Score (CSAT): Meet de tevredenheid van klanten direct na een ervaring met het product of de dienst, vaak met een schaal van 1 tot 5.
2. Net Promoter Score (NPS): Vraagt hoe waarschijnlijk het is dat klanten een bedrijf aanbevelen aan anderen, met scores van 0 tot 10, en richt zich op klantloyaliteit.
3. Customer Effort Score (CES): Meet hoe makkelijk het was voor klanten om hun probleem op te lossen, waarbij aangenomen wordt dat minder moeite leidt tot hogere tevredenheid.
4. Customer Satisfaction Index (CSI): Een bredere maatstaf die de algehele tevredenheid over diverse kenmerken van een product of dienst meet.

Geen enkele methode is perfect en daarom is het vaak nuttig om meerdere methoden te combineren voor een completer beeld. Het belangrijkste is dat de verkregen inzichten worden gebruikt om acties te ondernemen die de klanttevredenheid verbeteren en bijdragen aan duurzame groei en succesvolle klantrelaties.

Daarnaast werd de relatie tussen klanttevredenheid en servicekwaliteit geanalyseerd, wat cruciaal is voor het succes van pakketbezorging. Klanten waarderen een soepele, betrouwbare en efficiënte bezorgervaring, waarbij servicekwaliteit de sleutel is tot het vervullen van hun verwachtingen en behoeften. Goede servicekwaliteit beïnvloedt niet alleen de klanttevredenheid, maar ook de klantloyaliteit en herhalingsaankopen. Bedrijven erkennen steeds meer het belang van klanttevredenheid als een cruciale prestatie-index.

Er zijn verschillende modellen die deze relatie beschrijven. Het eerst besproken model is het SERVQUAL-model, dat servicekwaliteit meet door te kijken naar de kloof tussen klantverwachtingen en hun werkelijke ervaringen. Het model omvat vijf dimensies: betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, responsiviteit en empathie. Deze dimensies helpen bedrijven bij het begrijpen van klantbehoeften en het verbeteren van hun dienstverlening. Daarnaast identificeert het GAP-model vijf kloven die bedrijven moeten overbruggen om aan klantverwachtingen te voldoen: onjuiste beeldvorming, verkeerde normen, onjuiste levering, miscommunicatie en ontevredenheid. Het verkleinen van deze kloven helpt bedrijven om de klanttevredenheid te verbeteren. Een ander besproken model is het Grönroos servicekwaliteitsmodel, dit model benadrukt het belang van zowel functionele kwaliteit (het resultaat van de dienst) als technische kwaliteit (het proces van de dienstlevering). Imago, of de algehele perceptie van de klant, speelt ook een belangrijke rol in dit model. Ten slotte hebben we het Importance-Performance-model, ook bekend als het Martilla en James-model, dit helpt bedrijven bij het evalueren van hun prestaties op verschillende servicedimensies door het belang dat klanten hechten aan deze dimensies te vergelijken met de daadwerkelijke prestaties. Dit model identificeert gebieden waar bedrijven goed presteren en waar verbeteringen nodig zijn. Al deze modellen en methoden bieden waardevolle inzichten voor bedrijven om de servicekwaliteit te verbeteren en zo de klanttevredenheid te verhogen. Voor de verdere analyse van de resultaten zijn specifiek het SERVQUAL-model, het GAP-model, met nadruk op GAP 5 en het Importance-Performance-model gebruikt.

In de laatste onderzoeksvraag werd ook onderzocht of externe factoren buiten de directe controle van bezorgdiensten invloed hebben op de klanttevredenheid of servicekwaliteit. Belangrijke factoren hierbij zijn onder andere verzendkosten, tijdigheid van levering en duurzaamheid. Door deze factoren te begrijpen en erop in te spelen, helpt het bedrijven strategieën te ontwikkelen die de klanttevredenheid en/of servicekwaliteit verbeteren.

De enquête richtte zich op consumenten in Vlaanderen die gebruikmaken van pakketbezorgdiensten. De verzamelde gegevens werden geanalyseerd om inzicht te krijgen in de servicekwaliteit van de pakketbezorgdiensten en om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Eerst werden enkele demografische vragen gesteld om context te geven en om betrouwbare conclusies te trekken. Zo zien we dat de verdeling over Vlaanderen representatief was, hoewel er meer respondenten uit

Limburg kwamen. De meeste respondenten waren vrouwen (74%) en het merendeel was tussen 61 en 70 jaar oud. De meerderheid van de respondenten zou Bpost aanbevelen, terwijl PostNL en DHL neutrale beoordelingen kregen. Daarentegen ontvingen UPS en DPD overwegend negatieve aanbevelingen. Volgens de respondenten zijn de belangrijkste aspecten voor pakketbezorgingsdiensten, geschatte aankomsttijd en nauwkeurigheid van levertijd, gevolgd door real-time tracking en het geven van leveringsinstructies.

Wanneer de respondenten problemen ervaarden met pakketdiensten, werden die meestal binnen drie dagen opgelost voor PostNL, UPS en DHL, maar bij DPD duurde dit langer (1 week) en bij Bpost was het meest voorkomende antwoord dat problemen niet worden opgelost. Volgens de rangschikking van de respondenten, concludeerden we dat Bpost het meest wordt gebruikt, gevolgd door PostNL, DPD, DHL en UPS. Keuzecriteria die belangrijk zijn voor de respondenten waren locatie van levering (71%), prijs (57%) en service (49%). Daarnaast waren respondenten gemiddeld bereid om langere levertijden te accepteren voor duurzaamheid, maar hadden ze een lage bereidheid om extra te betalen voor premium en duurzame bezorgopties.

Uit de GAP analyse bleek dat de tevredenheid over de pakketdiensten over het algemeen hoger was dan de verwachtingen, vooral voor Bpost en PostNL. Klantvriendelijkheid en beleefdheid van bezorgers bij UPS waren aandachtspunten, terwijl DPD gevarieerde ervaringen liet zien. Voor PostNL verklaarden tijdigheid en prijs-kwaliteit de algemene tevredenheid het meest. Voor Bpost waren service en tijdigheid de belangrijkste voorspellers, terwijl bij UPS prijs-kwaliteit en tijdigheid significante factoren waren. Bij DPD hadden prijs-kwaliteit, klantvriendelijkheid en service een sterke invloed op de tevredenheid. Over het algemeen scoorden de meeste diensten beter dan verwacht, maar er waren inconsistenties in ervaringen, vooral bij UPS en DPD. Dit wijst op mogelijke verbeterpunten in consistentie en kwaliteit van de dienstverlening. De Importance-Performance grafiek biedt een overzicht van klanttevredenheid en prestaties van diverse pakketbezorgdiensten op verschillende aspecten. Bpost en PostNL scoren het hoogst, vooral op klantgerichtheid en prijs-kwaliteitverhouding. DHL scoort sterk op service en beleefdheid, maar mist op tijdigheid en prijs-kwaliteitverhouding. UPS en DPD hebben veel ruimte voor verbetering, vooral op klantvriendelijkheid en prijs-kwaliteitverhouding. Klantbeleving is inconsistent, met fluctuaties tussen verschillende klanten.

Tot slot worden de conclusies uit de literatuurstudie en de resultaten getrokken en met elkaar vergeleken. Er kan geconcludeerd worden dat de inzichten uit de resultaten grotendeels de bevindingen uit de literatuurstudie bevestigen. Om het onderwerp grondig te onderzoeken, werd een vragenlijst opgesteld.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	ii
Inhoudsopgave	v
Figurenlijst	vii
Tabellijst	vii
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	1
1.1 Probleemoriëntatie	1
1.1.1 Covid-19 pandemie.....	1
1.1.2 Doelstelling.....	3
1.2 Onderzoeksvraag	4
1.3 Onderzoeksaanpak	5
Hoofdstuk 2: De markt van de pakketbezorgingdiensten	7
2.1 Wie zijn de belangrijkste spelers	10
2.1.1 Bpost	11
2.1.2 DPD	11
2.1.3 PostNL	11
2.1.4 UPS	12
2.1.5 DHL	12
Hoofdstuk 3: Hoe wordt klanttevredenheid gemeten	13
3.1 De Customer Satisfaction Score (CSAT)	14
3.2 De Net Promotor Score (NPS)	14
3.3 De Customer Effort Score (CES)	15
3.4 De Customer Satisfaction Index (CSI)	15
Hoofdstuk 4: Hoe beïnvloed de servicekwaliteit de klanttevredenheid	17
Hoofdstuk 5: Zijn er externe factoren die invloed hebben op de klanttevredenheid	23
Hoofdstuk 6: Resultaten	25
6.1 Beschrijvende analyse.....	25
6.2 GAP analyse	31
6.3 Regressieanalyses	34
6.3.1 Regressieanalyse PostNL	34
6.3.2 Regressieanalyse Bpost	35

6.3.3	Regressieanalyse UPS	35
6.3.4	Regressieanalyse DPD	36
6.3.5	Regressieanalyse DHL	37
6.4	Importance-Performance	38
Hoofdstuk 7: Conclusie, beperkingen en aanbevelingen		41
7.1	Conclusie.....	41
7.2	Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	43
Bibliografie.....		45
Bijlagen		51

Figurenlijst

Figuur 1.1 - Groei pakketvolume in 2020 (Wagenvoort, Henrieke, 2021)	1
Figuur 1.2 - Evolutie prijsstijging van pakketten <2kg (BIPT, 2022)	2
Figuur 1.3 - Evolutie van het volume aan pakket- en express diensten (BIPT, 2022).....	3
Figuur 2.4 - Het ACSI-model, facetten van klanttevredenheid (Hsu, 2008)	13
Figuur 2.5 - Het SERVQUAL-model (Parasuraman, et al., 1988)	18
Figuur 2.6 - Het GAP model van servicekwaliteit (Mulder, 2017).....	20
Figuur 2.7 - Het Grönroos servicekwaliteitsmodel (Grönroos,1984)	21
Figuur 2.8- Importance-Performance-model (Martilla & James, 1977)	22
Figuur 6.9 - Herkomst respondenten	25
Figuur 6.10 - Geslacht respondenten	26
Figuur 6.11 - Leeftijd respondenten	26
Figuur 6.12 - Waarschijnlijkheid aanbevelen pakketbezorgingsdienst aan vrienden/familie	27
Figuur 6.13 - Net Promotor Score pakketbezorgingsdiensten	27
Figuur 6.14 - Belangrijkheid bepaalde aspecten van pakketbezorgingsdiensten	28
Figuur 6.15 - Bepaling keuzemogelijkheid van pakketbezorgingsdienst	29
Figuur 6.16 - Bereidheid tot betalen en bijdragen aan het milieu	30
Figuur 6.17 - Spreidingsdiagram van tevredenheid ten opzichte van verwachtingen	31
Figuur 6.18 - Importance-Performance pakketbezorgingsdiensten	38

Tabellijst

Tabel 1.1 - Gebruikte zoektermen	6
Tabel 2.2 - Marktaandeel op basis van volume binnen het segment van pakket-en express zendingen (BIPT, 2022).....	10
Tabel 6.3 - Hoe snel was een probleem opgelost per pakketbezorgingsdienst	28
Tabel 6.4 - Ranking pakketbezorgingsdiensten	29
Tabel 6.5 - GAP5 PostNL	32
Tabel 6.6 - GAP5 Bpost	32
Tabel 6.7 - GAP5 UPS	33
Tabel 6.8 - GAP5 DPD	33
Tabel 6.9 - GAP5 DHL	33
Tabel 6.10 - Regressieanalyse PostNL	34
Tabel 6.11 - Regressieanalyse Bpost	35
Tabel 6.12 - Regressieanalyse UPS	36
Tabel 6.13 - Regressieanalyse DPD	36
Tabel 6.14 - Regressieanalyse DHL	37

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Probleemoriëntatie

1.1.1 Covid-19 pandemie

De COVID-19 pandemie heeft heel wat te weeg gebracht in de wereld van pakketbezorging. Van zodra de coronamaatregelen werden ingevoerd en er een lockdown plaatsvond, was er geen andere keuze dan online shoppen omdat de fysieke winkels de deuren moesten sluiten (Panchana, Enid Vera, 2022). Als gevolg hiervan was er een explosieve stijging in de vraag en het volume van pakketbezorging. Dit resulteerde in een aanzienlijke druk op de pakketbezorgers om aan de eisen van de consument te voldoen, de pakketdiensten draaiden dan ook overuren (Wagenvoort, Henrieke, 2021).

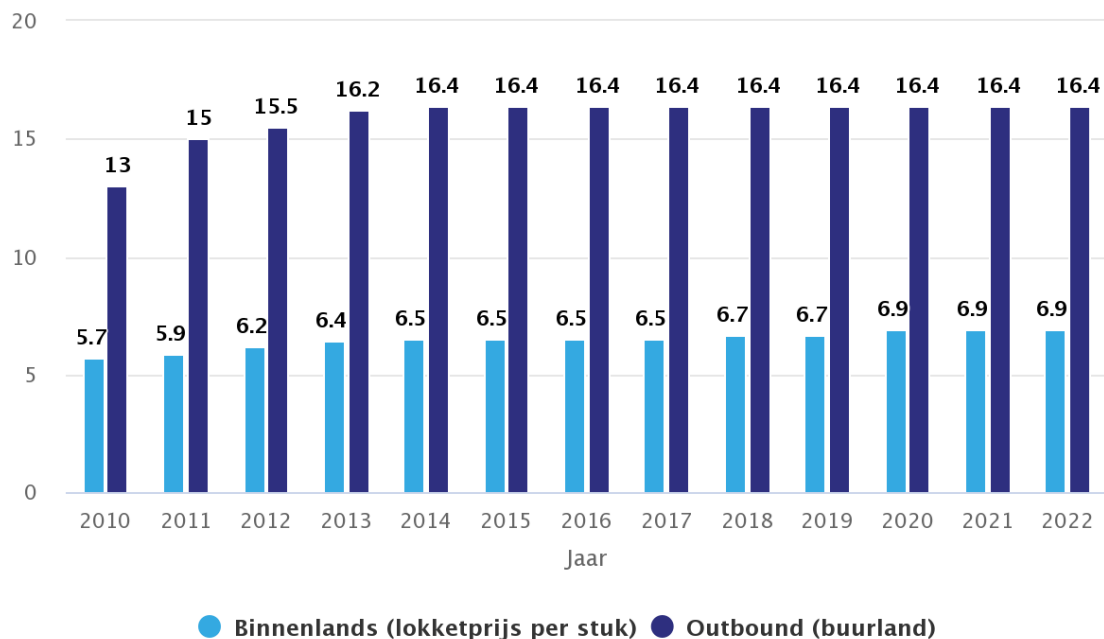


Figuur 1.1 - **Groei pakketvolume in 2020** (Wagenvoort, Henrieke, 2021)

Zelfs toen de fysieke winkels al terug open waren, twijfelden we om ze te bezoeken en gaven we de voorkeur aan online bestellen. Veel fysieke winkels werden daarom gedwongen een online winkel te openen om zo hun verkoop te kunnen behouden en geen klanten te verliezen. Indien ze dit niet hadden ondernomen, zou er een deel van de markt aan hen zijn voorbijgegaan. Hierdoor steeg de vraag naar bezorgdiensten ook sterk (The dot society, 2022).

Door de grote volumes in deze onverwachte pandemie hebben diverse pakketbezorgers hun tarieven verhoogd. Officieel verklaren ze dit vanwege een tekort aan beschikbare koeriers en een gebrek aan sorteer capaciteit. Het dieperliggende probleem in tijden van corona is echter de verandering in de productmix die consumenten online bestellen. Onder normale omstandigheden

kopen de consumenten online voornamelijk 'kleine' producten zoals elektronica, speelgoed en modeartikelen. Maar omdat ze niet meer fysiek konden winkelen zijn ook andere, zwaardere goederen zeer populair geworden, zoals tuinartikelen en doe-het-zelfproducten. Dit leidt op zijn beurt tot het bezorgen van meer grotere pakketten, waardoor pakketbezorgers in een werkdag minder pakketten kunnen leveren, terwijl de kosten wel gelijk blijven (De Tijd, 2020). Een positief aspect van de hele COVID-19 pandemie was dat voor pakketbezorgingsdiensten slecht één aflevermoment nodig was, gezien het feit dat vrijwel iedereen thuis was (Freriks, 2020).



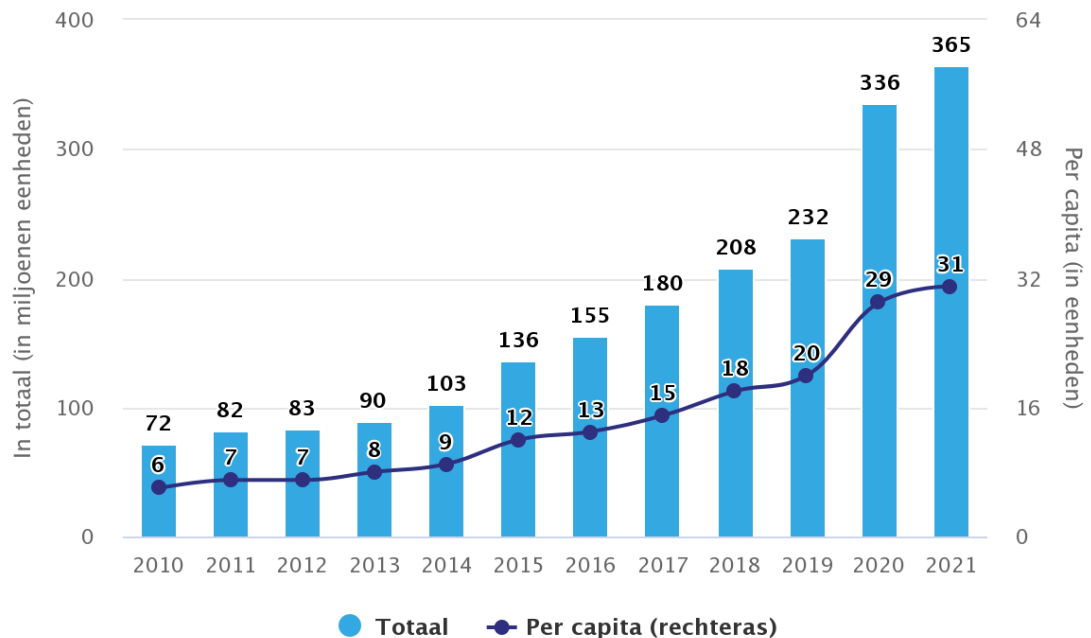
www.ibpt.be

Figuur 1.2 - **Evolutie prijsstijging van pakketten <2kg** (BIPT, 2022)

De consument heeft aanzienlijk hogere verwachtingen gekregen met betrekking tot pakketbezorging. Levering binnen 24 uur wordt in vele gevallen beschouwt als het nieuwe normaal, maar dit zorgt voor een ingewikkeld logistiek proces bij de webshops. Hoewel de meerderheid van de consumenten kiest voor thuisbezorging, zien we ook een groeiende voorkeur voor postpunten of pakketkluisleveringen, waardoor bij dergelijke punten de werkdruk toeneemt. Het lijkt erop dat consumenten het vervelend vinden om voortdurend rekening te moeten houden met levertijden. Wat ze echter wensen, is flexibiliteit en de vrijheid om zelf te bepalen wanneer hun pakketje wordt bezorgd (WebShip e-Fulfilment België, 2019).

De groei in het volume van pakketbezorging hield enige tijd aan, maar momenteel lijkt het pakketvolume te stabiliseren (FeWeb, 2022). Alleen tijdens de feestdagen en op speciale dagen zoals Black Friday zijn er nog toenames in de hoeveelheid van pakketten (NWS, vrt, 2021). Maar nu is de vraag hoe het gesteld is met de servicekwaliteit van de pakketbezorgingsdiensten. We zien dat e-commerce steeds belangrijker wordt en blijft groeien. In de coronatijd vonden de consumenten het niet erg om langer op een pakket te wachten, aangezien ze toch thuis waren

vanwege de coronamaatregelen (Freriks, 2021). De pakketdiensten sector heeft tijdens de coronapandemie niet alleen bewezen een onmisbare schakel te zijn in de e-commerce, maar ook een sector die veerkrachtig en adaptief is in onvoorziene uitdagingen. Maar hoe zit het nu met de pakketbezorgingsdiensten, nu de consumenten het normale leven weer hebben opgepakt?



www.ibpt.be

Figuur 1.3 - **Evolutie van het volume aan pakket- en express diensten** (BIPT, 2022)

1.1.2 Doelstelling

Het hoofddoel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de invloed die pakketbezorgdiensten in Vlaanderen hebben op de waargenomen servicekwaliteit die door de gebruikers en klanten ervaren wordt. Daarnaast zal het onderzoek worden uitgevoerd om vast te stellen welke spelers er op de markt actief zijn binnen de pakketbezorgdiensten en te bepalen welke van hen als de twee belangrijkste pakketbezorgers kunnen worden beschouwd. Verder zal ook de relatie tussen klanttevredenheid en de servicekwaliteit worden onderzocht. We zullen ook de klanttevredenheid op zichzelf bekijken en ook nagaan of er nog andere aspecten van servicekwaliteit zijn waaraan klanten zich aan storen of juist waarderen. Eveneens zullen we onderzoeken of externe factoren van invloed zijn op de klanttevredenheid of servicekwaliteit van de pakketbezorgers. Bovendien staan we ook open voor mogelijke suggesties die door gebruikers en klanten worden aangedragen, en bekijken we hoe deze suggesties eventueel kunnen worden geïmplementeerd. Mogelijkerwijs zullen er enkele algemene aanbevelingen worden geformuleerd in dit onderzoek.

1.2 Onderzoeksvraag

Om aan de hierboven vermelde doelstellingen te voldoen, zal in deze masterproef worden onderzocht wat de servicekwaliteit van pakketbezorging aan huis is in Vlaanderen.

Centrale onderzoeksvraag: *"Wat is de servicekwaliteit van pakketbezorging aan huis?"*

Om een samenhangend antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag, dienen de volgende onderliggende deelvragen te worden beantwoord.

Deelvraag 1: *"Welke spelers zijn er op de markt?"* en *"Wie zijn de belangrijkste spelers?"*

Om dit onderzoek doelgericht uit te voeren, is het essentieel om in eerste instantie een diepgaand inzicht te verkrijgen in de spelers die actief zijn op de markt in Vlaanderen, en de dynamiek van deze markt te begrijpen. Zodra we een duidelijk beeld hebben van hoe de markt is opgebouwd, zullen we nader onderzoeken welke twee of drie spelers de belangrijkste zijn. Vervolgens zal er een overzicht worden opgesteld en wordt dit ook in de praktijk getoetst of de klanten het hier mee eens zijn.

Deelvraag 2: *"Hoe wordt klanttevredenheid gemeten?"*

Om inzicht te verkrijgen in de klanttevredenheid en het succes van een bedrijf, is het noodzakelijk om enkele methodes te onderzoeken en te overwegen. Dit omvat het identificeren van de relevante factoren die geëvalueerd moeten worden om een juist beeld te verkrijgen van de klanttevredenheid, evenals het begrijpen van hoe het bedrijf dit kan verbeteren. Het richt zich op het bepalen van de juiste parameters en het ontwikkelen van strategieën om de algehele klantenservice en bedrijfsprestaties te optimaliseren.

Deelvraag 3: *"Hoe beïnvloed servicekwaliteit de klanttevredenheid?"*

Om een antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag is het van essentieel belang dat er wordt gekeken naar de huidige literatuur omtrent servicekwaliteit. Hierbij wordt onderzocht of er een verband bestaat tussen klanttevredenheid en servicekwaliteit, en hoe deze twee elementen elkaar beïnvloeden. Het doel is om inzicht te verkrijgen in de bestaande kennis over servicekwaliteit en de relatie ervan met klanttevredenheid.

Deelvraag 4: *"Zijn er externe factoren die invloed hebben op de klanttevredenheid of servicekwaliteit?"*

De beleving van servicekwaliteit door mensen wordt beïnvloed door diverse factoren, variërend van vertraagde levering tot beschadigde artikelen. Echter blijft de vraag of deze externe factoren daadwerkelijk ook impact hebben op hoe mensen de servicekwaliteit ervaren.

1.3 Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek wordt uitgevoerd gedurende het laatste kwartaal van 2023 en de eerste twee kwartalen van 2024. Tijdens deze periode wordt er een grondige literatuurstudie uitgevoerd om zowel de centrale onderzoeksvraag als deelvragen te beantwoorden.

Tijdens dit onderzoek zal een deel van de methodologie bestaan uit deskresearch, meer specifiek literatuurstudie. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van materiaal dat door anderen is geproduceerd, gecombineerd met een vernieuwende interpretatie en analyse vanuit mijn eigen perspectief. De verzamelde gegevens worden op kwantitatieve wijze verwerkt en geanalyseerd. De literatuurstudie zal door middel van internetgebruik worden verzameld, door beroep te doen op online databanken zoals via de universiteitsbibliotheek van UHasselt en via Google Scholar. De voornaamste zoektermen die worden gebruikt zijn: 'customer satisfaction', 'home delivery', 'service quality', 'shipping provider' en 'parcel delivery'. Aangezien deze termen Engelstalig zijn, zal de resulterende literatuur grotendeels in het Engels zijn. Mocht de literatuur die voortkomt uit deze zoektermen beperkt zijn, dan kan verder gezocht worden via de referenties van reeds gevonden, relevante artikels.

Om te bepalen of de gevonden literatuur relevant is, wordt het abstract van het artikel doorgenomen. Indien de informatie als bruikbaar wordt beschouwd, worden tevens de inleiding en conclusie geanalyseerd. Op basis hiervan wordt bepaald of de informatie kan bijdragen aan het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag. Als dit het geval is, wordt het volledige artikel op een kritische manier geanalyseerd, waarbij relevante onderdelen uiteindelijk worden opgenomen in de masterproef. Zonder deze kennis is het niet mogelijk om het onderwerp op een correcte manier uit te werken.

Om mijn onderzoek verder uit te voeren wordt er naast een literatuurstudie ook kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Concreet zal er een enquête worden opgesteld en verspreid. Dit is een gestructureerde dataverzamelmethode en zal plaatsvinden in de vorm van een online enquête. Met behulp van deze enquête kan ik aftoetsen wat de opvattingen en ervaringen van de consumenten zijn. De potentiële respondenten voor deze enquête zijn degene die online aankopen doen en daardoor in contact komen met de service van de pakketbezorger en mogelijk ook met de pakketbezorger zelf wanneer hun bestelling wordt afgeleverd. De vragen zal ik baseren op het theoretische kader dat ik verkregen heb via mijn literatuurstudie. De enquête zal in heel Vlaanderen worden verspreid, dus ik verwacht voldoende respons om mijn onderzoek te onderbouwen en een grondige analyse uit te voeren. Dit onderzoek zal meer duidelijkheid moeten geven welke pakketbezorgingdienst betere service en klanttevredenheid biedt.

Er is een beperkte hoeveelheid literatuur beschikbaar over de servicekwaliteit met betrekking tot pakketbezorging aan huis, waardoor slechts enkele artikelen echt relevant zijn. De voornaamste bron die werd geraadpleegd is Scopus.com. Bovendien heb ik ook Google Scholar, Emerald en Elsevier geraadpleegd. In deze databases heb ik herhaaldelijk kernwoorden ingevoerd om relevante artikelen te vinden, te lezen en te gebruiken. Soms moesten er ook

varianties van deze kernwoorden worden gebruikt om tot een juist zoekresultaat te komen. Na een zorgvuldige controle bleven er slechts enkele artikelen over. De gebruikte zoektermen moesten voorkomen in ofwel de titel, of het abstract of kernwoorden van de gevonden artikels. In onderstaande tabel een overzicht van de verwerkte literatuur.

<i>Gebruikte zoektermen</i>	<i>Weergegeven artikels in Scopus.com</i>	<i>Aantal artikels doorgenomen</i>
<i>Covid and parcel delivery</i>	81	15
<i>E-commerce and parcel delivery</i>	10	10
<i>"Last-mile parcel delivery"</i>	83	20
<i>Sustainability in parcel delivery</i>	118	20
<i>Parcel delivery competition</i>	58	15
<i>Technological innovation and parcel delivery</i>	12	12
<i>Parcel delivery market/ players</i>	5	5
<i>"Measur* customer satisfaction"</i>	426	20
<i>"Customer Satisfaction Index model"</i>	56	15
<i>Customer satisfaction in parcel delivery</i>	55	15
<i>Service quality and parcel delivery</i>	146	20
<i>"Service quality influence on customer satisfaction"</i>	2	2
<i>SERVQUAL-model</i>	785	20
<i>GAP-model</i>	2.215	20
<i>"Measur* customer satisfaction"</i>	339	20
<i>External factors in parcel delivery</i>	7	7

Tabel 1.1 - **Gebruikte zoektermen**

Hoofdstuk 2: De markt van de pakketbezorgingdiensten

Tegenwoordig is de markt voor pakketbezorging een snel evoluerende sector en deze is wereldwijd sterk in beweging. Hierdoor zijn er de afgelopen jaren enkele opvallende trends en ontwikkelingen sterk naar voren gekomen. Deze trends omvatten E-commerce, last-mile delivery, duurzaamheid, concurrentie tussen bezorgbedrijven en technologische innovatie.

Als eerste hebben we de toenemende e-commerce. E-commerce of elektronische handel, ook wel e-business genoemd, verwijst naar het uitwisselen van goederen en diensten en de overdracht van geld en gegevens via een elektronisch netwerk, voornamelijk internet. E-commerce is afhankelijk van technologie en digitale platforms, waaronder websites, mobiele apps en sociale media, om kopen en verkopen mogelijk te maken (Lutkevich, 2022). Ondanks dat het grote publiek pas de afgelopen tien jaar vertrouwd is geraakt met e-commerce, bestaat deze vorm van handel in werkelijkheid al meer dan dertig jaar. Er bestaan twee fundamentele vormen van e-commerce: business-to-business (B2B) en business-to-consumer (B2C). In het B2B-segment doen bedrijven zaken met hun leveranciers, distributeurs en andere partners via elektronische netwerken. Bij het B2C-segment verkopen bedrijven producten en diensten aan consumenten. Ondanks dat B2C het meest bekend is bij het brede publiek, is B2B de feitelijke dominante vorm van e-commerce in termen van omzet (Tian, Stewart, 2008). Steeds meer internetgebruikers kiezen ervoor om vrijwel op alle gebieden van goederen online te winkelen, consumenten tonen dan ook geleidelijk minder terughoudendheid tegenover e-commerce en geven er steeds vaker de voorkeur aan boven traditioneel winkelen. Het is ongetwijfeld zeer waarschijnlijk dat e-commerce zich dynamisch zal blijven ontwikkelen, gezien de reeds aanzienlijke interesse onder consumenten en het voortdurende groeiende aantal consumenten. In de huidige economische realiteit zal e-commerce het traditioneel winkelen niet volledig vervangen. Door de toename van online winkelen ontstond er een sterke vraag naar pakketbezorgingservices, dit resulteerde in een toegenomen vraag naar efficiënte en snelle bezorgmogelijkheden (Merlo, Michalak, 2013).

Als tweede hebben we last-mile delivery. Last-mile delivery vertegenwoordigt de laatste fase in het leveringsproces. Tijdens de reis van een product beweegt het zich van het distributiecentrum, naar de laadruimte van een vrachtwagen en uiteindelijk naar de deur van de klant. Dit laatste deel van het proces staat bekend als de last-mile delivery. Last-mile delivery gaat vaak gepaard met hoge verzendkosten. Ondanks dat last-mile delivery het duurste en meest tijdrovende aspect van het verzendproces is, is het van cruciaal belang voor de algehele klanttevredenheid (Macioszek, 2017). Vanwege de aanzienlijke groei van last-mile delivery door het toegenomen online winkelen (Patel, 2022), zien we een belangrijke ontwikkeling in de meer vooraanstaande rol van bezorgers als eerstelijnsmedewerkers. Bezorgers vertegenwoordigen voor veel retailers het enige gezicht van de zakelijke klanten, waardoor ze worden beschouwd als 'merkambassadeurs' die door klanten worden waargenomen (Castillo, Bell, et al., 2022; McCourt, 2020). In feite hebben klanten bij meer dan 60% van de leveringen daadwerkelijk interactie met de bezorgers (Dong et al., 2023; Helling, 2022). Detailhandelaren beginnen nu het belang van deze interactie tussen klant en bezorger te erkennen als factor die de bezorgervaring van klanten en het toekomstig koopgedrag beïnvloedt (McCourt, 2020). De verwachtingen van klanten met betrekking tot last-mile delivery ondergaan

veranderingen: 65% van de klanten verlangt naar meer flexibiliteit, 29% van de klanten heeft bezorgtijd en -locatie aangepast, en nog eens 50% zou dit doen als de optie beschikbaar was (Accenture, 2017 ; Retail TouchPoints et al., 2018). Naast dergelijke operationele verwachtingen hebben klanten ook bepaalde verwachtingen met betrekking tot het gedrag van de bezorgers, zoals beleefdheid (Olsson et al., 2023; Puram et al., 2021). In veel gevallen voldoen bezorgers echter niet aan deze verwachtingen en vertonen ze ongepast gedrag dat als “vervelend” wordt ervaren (Gibbs, 2022; Gleadow, 2022). Een van de belangrijkste uitdagingen voor retailers is dan ook het omgaan met de gevolgen van negatief gedrag van bezorgers (Robinson, 2020), aangezien het zeer onwaarschijnlijk is dat meer dan 80% van de klanten opnieuw bij een merk zal winkelen na een onaangename bezorgervaring (Convey, 2018).

Het ontwikkelen van duurzame bedrijfsmodellen is in de afgelopen decennia van aanzienlijk belang geworden als een innovatief element binnen de bedrijfsstrategieën. Ook in de pakketbezorgingssector groeit duurzaamheid steeds meer als aandachtspunt, bedrijven streven in toenemende mate naar milieuvriendelijke verpakkingsmaterialen en proberen de ecologische impact van hun bezorgdiensten te verminderen (Rosário, 2022). De sterke groei van de e-commercesector gaat hand in hand met een voortdurende stijging van de broeikasgasemissies in de transportsector, wat resulteert tot een toenemend aantal transportbewegingen op onze wegennetwerken. Vele onder ons vragen zich af hoe de impact op het verkeer kan worden geminimaliseerd, terwijl tegelijkertijd de sociale en economische voordelen van e-commerce en thuisbezorging behouden blijven. De belangrijkste criteria die gehandhaafd moeten worden, omvatten het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen, de levertijd, de kosten en de klanttevredenheid. Om aan deze criteria te voldoen, zijn er verschillende alternatieven die kunnen worden geïmplementeerd, zoals het gebruik van bakfietsen, elektrische bestelwagens, Urban Consolidation Centres (UCC's), crowdsourcing systemen, pakketautomaten en levering in de avond en nacht (Van Duin, et al., 2019). Bijna alle alternatieven richten zich echter uitsluitend op bezorgingen, terwijl retourzendingen worden genegeerd. Er is een nieuw model ontworpen om zowel bezorging als retourzendingen te integreren in de gecombineerde werking van een vrachtwagen en een drone. Deze benadering is milieuvriendelijker dan bezorgingen die uitsluitend met vrachtwagens worden gedaan, omdat de drones op batterijvoeding werkt zonder uitstoot en directer kunnen verplaatsen dan voertuigen over een wegennet. Vanwege de capaciteit voor meerdere pakketten kunnen drones tijdens een enkele vlucht meer dan één klant bedienen. Dit leidt tot een toename van het gebruik van drones, worden de verwachtingen van klanten met betrekking tot retourdiensten vervuld en dragen ze bij aan grotere milieuverbeteringen (Yanpirat, et al., 2023).

De snelle expansie van de e-commerce-industrie heeft geresulteerd in een toename van het aantal pakketten, wat op zijn beurt een aanzienlijke drukte legt op de last-mile delivery. Als gevolg van deze groei worden de bezorgbedrijven steeds competitiever en plukken ze de vruchten van de marktgroei. Met name in de grote pakketbezorgingsbedrijven is er sprake van intense concurrentie, terwijl de kleinere en middelgrote bezorgbedrijven blijven worstelen om te overleven. Zo hebben enkele e-commercebedrijven hun eigen interne bezorgnetwerk ontwikkeld om een grotere controle te hebben over het leveringsproces. Marktspelers zijn zich ervan bewust dat het succes van e-

commerce grotendeels afhankelijk is van de last-mile, waarbij consumenten met name letten op factoren zoals bereikbaarheid, betaalbaarheid, en gemak. Bovendien kunnen er ook onvoorziene incidenten voorkomen tijdens het leveringsproces, zoals verlies, fysieke schade of vertraging van de levering als gevolg van het vasthouden van de zending bij de douane. Deze situaties kunnen snel de reputatie van het bezorgbedrijf en de betrouwbaarheid van zijn diensten weerspiegelen. Om deze uitdagingen aan te pakken, kan er een temporair samenwerkingsmodel met andere bedrijven worden geïntroduceerd om de intense concurrentie te overwinnen (Makhmudov, 2022). Tegenwoordig is er ook een nieuw verschijnsel ontstaan om de intense concurrentie tussen pakketbezorgers aan te pakken, namelijk crowdsourced bezorging. Bij crowdsourced bezorging wordt er gebruik gemaakt van netwerken van lokale, gecontracteerde koeriers om pakketten bij klanten thuis te bezorgen. Vanwege de flexibiliteit en lagere kapitaalinvesteringen in vergelijking met de traditionele bezorgmethoden, vervult crowdsourced bezorging een essentiële rol in de groeiende vraag naar pakketbezorging (Zhen, et al., 2021).

Technologie speelt de dag van vandaag een cruciale rol in de pakketbezorgingsmarkt, variërend van trackingtechnologie tot geavanceerde analyses die worden gebruikt om routes te optimaliseren en de algehele efficiëntie te verbeteren. Maar dat is niet alles, de traditionele thuisbezorging per vrachtwagen heeft zijn limiet bereikt in stedelijke gebieden en kan niet langer als een effectieve bezorgmethode worden beschouwd. De logistieke en bezorgsector ondergaat een transformatie gedreven door technologische vooruitgang, waarbij veel bedrijven ook innovatieve oplossingen onder de loep nemen, zoals drones, zelfrijdende voertuigen en bezorgrobots (Mohammad, et al., 2023). Men verwacht dat deze innovatieve oplossingen een sleutelrol zullen spelen bij het aanpakken van de groeiende uitdagingen op het gebied van last-mile delivery. Uit een publieksonderzoek naar de aanvaardbaarheid van geautomatiseerde pakket bezorgopties blijkt dat de acceptatie sterk afhangt van de verzendkosten en -tijd. Dit benadrukt het belang van een zorgvuldige planning en stimulerende prikkels om de haalbaarheid van innovatieve logistieke opties te maximaliseren. Oudere individuen en mensen die bezorgd zijn over de afhandeling van pakketten tonen een lagere voorkeur voor geautomatiseerde bezorgmethoden, terwijl mensen met een hoger opleidingsniveau en affiniteit met technologie een grotere acceptatie laten zien. Daarnaast kan het verstrekken van correcte informatie over de juiste pakketafhandeling door geautomatiseerde technologieën de zorgen verminderen en de acceptatie van deze methoden vergroten binnen alle klantengroepen (Said, et al., 2023). De technologische innovaties in de bezorgingssector vertonen in grote lijnen overeenkomsten met het duurzaamheidsaspect. Desalniettemin draagt de pakketbezorging deels bij aan negatieve gevolgen, met name op het gebied van congestie, CO₂-uitstoot, en lucht- en geluidsvervuiling (Morganti, Dabanc, 2014).

Omdat omni-channel winkelen consumenten diverse bezorgmogelijkheden biedt om producten te ontvangen op basis van hun voorkeurstijden en -locaties, is de selectie van de juiste bezorgdienst van groot belang. De klant heeft verschillende keuzemogelijkheden voor de levering van een pakket, waaronder thuisbezorging, levering in een geautomatiseerde pakketautomaat, een afhaalpunt in de buurt en click-and-collect. Daarnaast worden de voorkeuren van consumenten met betrekking tot levering ook beïnvloed door externe factoren, zoals sociaal-demografische kenmerken en de waarde

van het product (Wang, et al., 2023). Eveneens is het van belang om erop te vertrouwen dat de pakketbezorger zorgvuldig met het pakket omgaat en daarnaast een positieve eerste indruk achterlaat bij de klant, dit is essentieel voor de klanttevredenheid. Slechts een klein aantal online winkeliers verzorgt daadwerkelijk zelf de bezorging van de pakketjes aan hun klanten. Dit betekent dat elke online winkelier samenwerkt met een pakketbezorgdienst. Dankzij de omvang kunnen grote retailers vaak snellere, kostenefficiënte leveringen realiseren en pakketten in aantrekkelijkere verpakkingen aanbieden. Voor tal van online winkeliers is het een uitdaging om een pakketbezorgdienst te vinden die goede service biedt tegen redelijke kosten (EcommerceNews, 2022).

De Belgische e-commercemarkt blijft ondanks de talloze aanbieders voor pakketbezorging zeer divers en competitief (ECDB). De pakketbezorgdiensten in onderstaande tabel zijn degene die we het vaakst tegenkomen binnen het segment van pakketten en express zendingen, ingedeeld op basis van volume.

<i>Operator</i>	<i>%</i>
<i>Bpost</i>	35 – 45%
<i>DPD (Belgium) NV</i>	10 – 20%
<i>Post NL</i>	10 – 20%
<i>United Parcel Service</i>	10 – 20%
<i>GLS Belgium NV</i>	5 – 10%
<i>Mondial Relay</i>	5 – 10%
<i>DHL Parcel</i>	<5%
<i>DHL Express</i>	<5%
<i>TNT Belgium</i>	<5%
<i>FedEx Belgium</i>	<5%
<i>Andere</i>	<5%

Tabel 2.2 - Marktaandeel op basis van volume binnen het segment van pakket-en express zendingen (BIPT, 2022)

De bezorgdiensten zijn wereldwijd uitgegroeid tot de voornaamste bron van inkomsten voor postdiensten en logistieke bedrijven. Het toenemende gebruik van e-commerce heeft een invloed op de pakketbezorgdiensten en de manier waarop zij de goederen transporteren. Hoewel België een geavanceerde markteconomie heeft, loopt het nog steeds achter op zijn buurlanden op het gebied van pakketbezorging en de infrastructuur voor e-commerce. Hierdoor wordt de Belgische markt beschouwd als een economie met aanzienlijk onbenut marktpotentieel voor pakketbezorgdiensten (Statista, Parcel market, 2023).

2.1 Wie zijn de belangrijkste spelers

Volgens de weergegeven gegevens in de bovenstaande tabel blijkt dat Bpost, DPD, Post NL, UPS en DHL de vijf belangrijkste spelers op de markt zijn. Daarom veronderstellen we dat deze bedrijven een aanzienlijke rol spelen in de markt van de pakketbezorgingsdiensten. Vervolgens lijsten we de vijf grootste spelers op met een beknopte beschrijving van wie ze zijn en wat hun doelstellingen zijn.

2.1.1 Bpost

Bpost fungeert als de nationale postdienst van België en biedt zowel nationale als internationale pakketbezorging aan. Naast de traditionele briefpost wordt de rol van e-commerce-logistiek en pakketvervoer steeds belangrijker voor Bpost (EcommerceNews). Met doordachte end-to-end oplossingen en strategische samenwerkingen ondersteund Bpost bedrijven bij het wereldwijd uitbreiden van hun omnichannel-commerceactiviteiten. Tegelijkertijd streeft Bpost naar een zorgeloze ervaring voor consumenten bij hun online aankopen: snel, handig en eenvoudig. Bpost biedt haar diensten aan, aan zowel grote bedrijven, Kmo's en particulieren. De grootste troef die Bpost heeft is dat zij in België elke dag aan elke deur passeert, waardoor ze de pakketjes gemakkelijk kunnen afleveren. Niettemin biedt Bpost de klant enige flexibiliteit via de My Bpost app, waarmee klanten hun leveringsvoorkeuren kunnen aangeven en zelf kunnen bepalen hoe ze hun pakket willen ontvangen. Bovendien werkt Bpost nauw samen met DHL, zo zorgen ze voor de levering van elkaars pakketten in respectievelijk België en Nederland (Bpostgroup, 2022).



2.1.2 DPD

DPD is een internationale pakketbezorgdienst die actief is in België en Europa. Ze maken deel uit van het internationale Geopost-netwerk. DPD staat bekend om zijn snelle en betrouwbare dienstverlening, die zowel leveren aan consumenten als aan zakelijke klanten. DPD onderscheidt zich door innovatieve technologieën te combineren met een hoog niveau van lokale expertise. Daardoor kunnen zowel verzenders als ontvangers genieten van een flexibele en praktische service. Duurzaamheid is tegenwoordig de grootste uitdaging in de wereld van pakketbezorging, zo wil DPD de meest groene pakketbezorgdienst worden. Dit willen ze bereiken door de CO2-uitstoot per pakket te verminderen, onder andere door CO2-neutrale leveringen, leveringen met milieuvriendelijke voertuigen en een dicht netwerk van afhaalpunten. Daarnaast biedt DPD de predict-service aan, hiermee wordt de ontvangers tot op het uur nauwkeurig geïnformeerd over het tijdstip van de levering. Dit resulteert niet alleen in minder retourzendingen, maar draagt ook bij aan de vermindering van de uitstoot van schadelijke stoffen (DPD, 2023).



2.1.3 PostNL

PostNL is oorspronkelijk de postdienst van Nederland, naast deze activiteit bieden ze ook pakketbezorgdiensten aan in België en andere landen. Dankzij de toenemende omvang van de pakketdivisie is e-commerce inmiddels de voornaamste bedrijfsactiviteit van PostNL geworden, waarbij deze tak een steeds prominentere rol inneemt (EcommerceNews, 2022). PostNL bedient zowel consumenten als zakelijke klanten met een breed scala producten en diensten. Dankzij de fulfilment-oplossing die zij toepassen, hoeven online winkeliers zich geen zorgen meer te maken over voorraadbeheer of orderverwerking. Na de coronacrisis heeft PostNL zijn capaciteit vergroot en routes opnieuw georganiseerd om efficiënter aan het werk te kunnen gaan. Zo blijft het bedrijf zijn diensten en netwerken verbeteren, zowel in Nederland als in België (PostNL, 2023).



2.1.4 UPS

United Parcel Service of UPS is een internationaal koeriersbedrijf dat wereldwijd actief is, zo bieden ze een snelle en betrouwbare bezorgdienst aan. Hoewel UPS oorspronkelijk werd opgericht als boodschappendienst in Amerika, is de logistieke speler sinds 1976 actief in Europa. In 2012 heeft UPS definitief zijn intrede gedaan op de Belgische markt door een overname en verstevigde zo zijn positie in de snelgroeiende Europese e-commercemarkt (EcommerceNews, 2022). UPS biedt haar diensten aan zowel zakelijke partners van elke omvang als aan consumenten. De strategie van UPS is dat zij klantgericht, door mensen geleid en innovatie gedreven te werk gaan. Door de klanten op de eerste plaats te zetten, streeft UPS er voortdurend naar met trots de beste service te bieden aan de consument om zo de wereldeconomie te versterken. Duurzaamheid is voor hen een actieplan, waarbij ze duurzaamheid centraal stellen in hun activiteiten met als doel het verminderen van hun CO2-voetafdruk. Dit doen ze door elektrische voertuigen toe te voegen aan hun wereldwijde wegennetwerk, en daarnaast compenseren ze de CO2-uitstoot door bomen te planten (UPS, 2023).



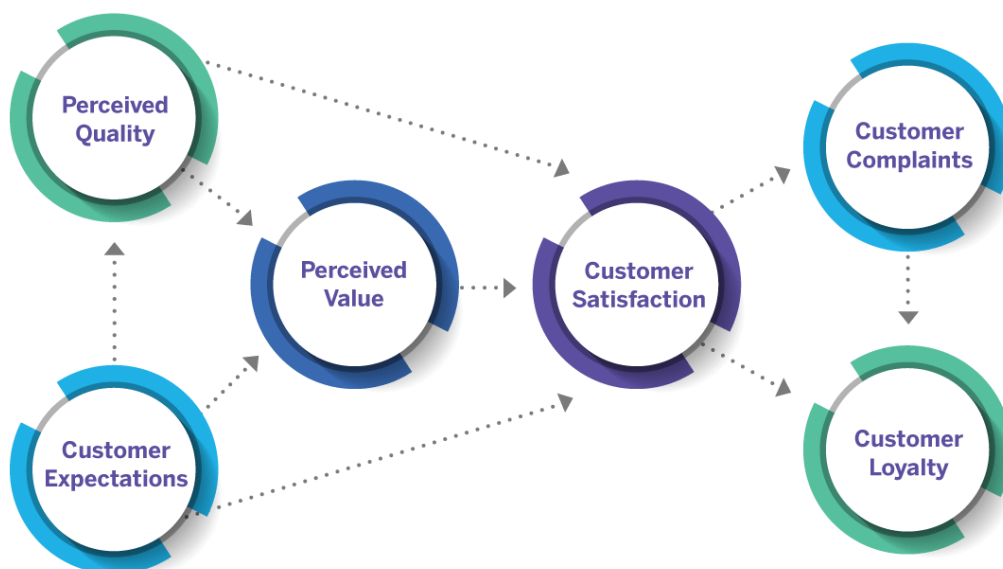
2.1.5 DHL

DHL is een van 's werelds grootste logistieke bedrijven, opgericht in 1969 door Adrian Dalsey, Larry Hillblom en Robert Lynn. De naam van dit internationale bedrijf is afgeleid van de beginletters van de achternamen van de oprichters. Na een overname in 2002 werd de onderneming opgesplitst in diverse divisies, waarvan DHL Express en DHL Parcel de meest bekende zijn op het gebied van pakketverzending. DHL Express verzorgt (inter)nationale express-zendingen voor zowel particulieren als zakelijke klanten, terwijl DHL Parcel (inter)nationale pakketsservices aanbiedt voor zowel zakelijke als particuliere klanten. DHL erkent de cruciale rol van het bijdragen aan de maatschappij, het verkleinen van hun ecologische voetafdruk en het positief beïnvloeden van de wereld. Zo heeft DHL een duurzaamheidsroadmap opgesteld om bepaalde doelen tegen 2030 op het gebied van milieu, maatschappij en een goed bestuur gedetailleerd te bereiken. Enkele voorbeelden uit de roadmap zijn, 60% van onze last-mile bezorgvoertuigen elektrificeren, het aandeel groene elektriciteit wereldwijd verhogen tot meer dan 90% en groene alternatieven bieden voor 100% van alle kernproducten en -diensten (DHL, 2024).



Hoofdstuk 3: Hoe wordt klanttevredenheid gemeten

In een steeds competitievere zakelijke omgeving is het begrijpen van klanttevredenheid van essentieel belang voor het succes van elk bedrijf. Het meten van klanttevredenheid biedt inzicht in de ervaringen van klanten en wijst op gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn. Deze meetprocessen dienen niet alleen als een middel om de prestaties van een bedrijf te evalueren, maar vormen ook een sleutel tot het opbouwen of verbeteren van langdurige relaties met klanten. Het actief bevragen van klanten over hun ervaringen blijkt de enige methode te zijn om klanttevredenheid te meten (Ngo, 2015). Een tweede reden waarom het meten van klanttevredenheid van belang is, ligt in het feit dat het verwerven van nieuwe klanten aanzienlijk duurder en tijdsintensiever is dan het opbouwen van bestaande relaties. Voor een duurzame en succesvolle zakelijke connectie zijn klanttevredenheid en loyaliteit van essentieel belang. Het niveau van klanttevredenheid speelt een cruciale rol bij het bepalen van de mate van klantloyaliteit. In een wereld waar ontevreden klanten talloze alternatieven hebben, zullen zij zonder aarzeling elders gaan winkelen als hun verwachtingen niet worden vervuld (Bhat, 2020). Klanttevredenheid is een complex geheel van verschillende aspecten dat waarschijnlijk in de loop van de tijd zal veranderen. Het model van de American Customer Satisfaction Index (ACSI) onderzoekt de oorzaak-en-gevolgrelatie die loopt van de voorwaarden van het klanttevredenheidsniveau (klantverwachting, waargenomen servicekwaliteit en waargenomen waarde) tot de gevolgen ervan (klantklachten en klantloyaliteit). Het ACSI-model kan fungeren als een voorspeller van de winstgevendheid en marktwaarde van bedrijven. In het onderstaande model wordt de oorzaak-en-gevolgrelatie uitgelicht, hoe deze elkaar beïnvloeden en wat bijdraagt aan de klanttevredenheid (Hsu, 2008).



Figuur 2.4 – **Het ACSI-model, facetten van klanttevredenheid** (Hsu, 2008)

Onderzoek heeft aangetoond dat klanten die attitudinale merkloyaliteit ontwikkelen, wat betekent dat ze een positieve emotionele binding hebben met een merk, minder gevoelig zijn voor prijswijzigingen in vergelijking met hun minder loyale tegenhangers. Bovendien is de kans groter dat

ze overgaan tot aankoop. Zeer tevreden klanten zullen waarschijnlijk ook hun positieve ervaringen delen met vrienden en familie, waardoor ze uw merk actief promoten (Qualtrics, 2023). De eerste stap die genomen dient te worden, is het vaststellen van het type statistieken dat zal worden toegepast om klanttevredenheid te meten. Er bestaat een verscheidenheid aan keuzemogelijkheden voor klanttevredenheidsonderzoeken, waarbij er geen algehele consensus is over welke als meest effectieve wordt beschouwd. Enkele veelgebruikte methoden zijn onder andere de Customer Satisfaction Score, Net Promotor Score, Customer Effort Score en Customer Satisfaction Index (Hubspot, 2022). Het combineren van diverse methodes biedt vaak een vollediger beeld van de klanttevredenheid. Het is van essentieel belang om regelmatig metingen uit te voeren en op basis van de resultaten actie te ondernemen ter verbetering van de klantervaring. In dit deel zullen de verschillende benaderingen en instrumenten worden verkend waarmee organisaties de tevredenheid van hun klanten kunnen meten en begrijpen, en hoe deze inzichten kunnen worden omgezet in waardevolle acties voor een duurzame groei en succesvolle klantrelaties (Bhat, 2020).

3.1 De Customer Satisfaction Score (CSAT)

De Customer Satisfaction Score (CSAT) is een meetinstrument dat direct wordt gebruikt om de specifieke ervaring van klanten onmiddellijk te beoordelen. De evaluatie van klanttevredenheid, ook wel bekend als de klanttevredenheidsscore, meet over het algemeen in hoeverre klanten tevreden of ontevreden zijn over de producten of diensten (Smith, 2022). Vaak wordt een score gegeven op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 zeer ontevreden is en 5 zeer tevreden. De respondenten geven hierbij hun tevredenheid moeten aan ten opzichte van de producten of diensten. De enquêteschaal kan variëren van 1 tot 3, 1 tot 5, 1 tot 7 of 1 tot 10, zonder universele overeenstemming over welke schaal het meest geschikt is (Hubspot, 2022). Om tot een eindscore uit te komen, worden alle scores opgeteld en wordt deze som gedeeld door het aantal respondenten. De klanttevredenheidsscore is een nuttige score om de korte termijn tevredenheid te meten van de klanten (Smith, 2022).

3.2 De Net Promotor Score (NPS)

Bij de Net Promotor Score wordt de vraag gesteld: "Hoe waarschijnlijk is het dat je dit bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?" NPS meet niet alleen de klanttevredenheid, maar richt zich ook op klantloyaliteit door te focussen op de lange termijn. Bij deze methode wordt van de respondent verwacht een score toe te kennen op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 staat voor zeer ontevreden en 10 zeer tevreden, dit is vergelijkbaar met de CSAT-methode. Terwijl CSAT de klanttevredenheid meet, meet NPS de wens van uw klant om over uw merk te praten en deze te vertegenwoordigen (Smith, 2022). De Net Promotor Score wordt berekend door het percentage detractors (respondenten die een score gaven van 0-6) af te trekken van het percentage promoters (respondenten die een score gaven van 9-10). Deze benadering maakt niet alleen een totaalscore mogelijk, maar biedt ook de mogelijkheid om reacties in drie categorieën onder te verdelen: tegenstanders, passieve en promoters (Hubspot, 2022). In vergelijking met de Customer Satisfaction Score is de Net Promotor Score een betere voorspeller van klantengedrag en vertoont de score een sterke correlatie met de groei van een bedrijf. De Net Promotor Score wordt vaak gebruikt als een meer algemene indicator van zowel klantloyaliteit als merkdevotie (Smith, 2022).

3.3 De Customer Effort Score (CES)

Met de Customer Effort Score (CES) bekijken we de klanttevredenheid vanuit een andere invalshoek, het vertoont sterke overeenkomsten met de klanttevredenheidsscore (CSAT). In plaats van de klant simpelweg te vragen naar hun tevredenheid, richt de CES zich op het beoordelen van het gemak van de ervaring. Hoewel er nog steeds de tevredenheid wordt gemeten, ligt de focus van deze methode op het meten van de inspanning die de gebruiker moet leveren om een specifiek probleem op te lossen. De veronderstelling hierbij is dat een gemakkelijkere taak resulteert in een positievere ervaring. Onderzoek toont aan dat dit een van de meest effectieve manieren is om frustratie en klantenontrouw te verminderen. Deze methode wordt dan ook gemeten door vragen te stellen waarbij klanten het eens of oneens kunnen zijn. Hoe vaker klanten het eens zijn, hoe hoger de score (Bleuel, 2019).

3.4 De Customer Satisfaction Index (CSI)

Een alternatieve benadering om klanttevredenheid te beoordelen, is door gebruik te maken van de Customer Satisfaction Index of CSI. De Customer Satisfaction Index is een essentiële maatstaf die de algehele klanttevredenheid over een organisatie, een specifiek product of dienst meet, inclusief aspecten zoals productkwaliteit, klantenservice, gebruiksgemak en prijsstelling. Deze index stelt merkeigenaren in staat de factoren achter zowel tevredenheid als ontevredenheid bij consumenten te identificeren. CSI vertoont een nauwe relatie met de klanttevredenheidsscore (CSAT), waarbij het enige verschil is dat de Customer Satisfaction Index de algehele tevredenheidsscore berekent op basis van diverse kenmerken (Ilieska, 2013). Bij het berekenen van de CSI worden alle scores van relevante kenmerken bij elkaar opgeteld, waarna deze som wordt gedeeld door het aantal relevante kenmerken waarin interesse wordt getoond vanuit het management (Hubspot, 2022). De klanttevredenheidsindex is waardevol omdat deze rekening houdt met de specifieke perspectieven van de klanten, waarbij nuances tussen product- en servicelijnen worden meegenomen. Deze methoden voor feedback vereenvoudigen aanzienlijk het proces van het verzamelen van klantinzichten (Ilieska, 2013).

Er bestaat geen universeel perfect meetinstrument. Geen van de genoemde methodes dekt alle factoren af die van invloed zijn op klanttevredenheid. Daarom is het raadzaam om de methodes te combineren en te onderzoeken welke mix het meest effectief is voor de organisatie. Uiteindelijk is het doel om de resultaten van welke methode dan ook om te zetten in bruikbare verbeterpunten, en hiervoor zijn alle genoemde benaderingen geschikt (Qualtrics, 2023).

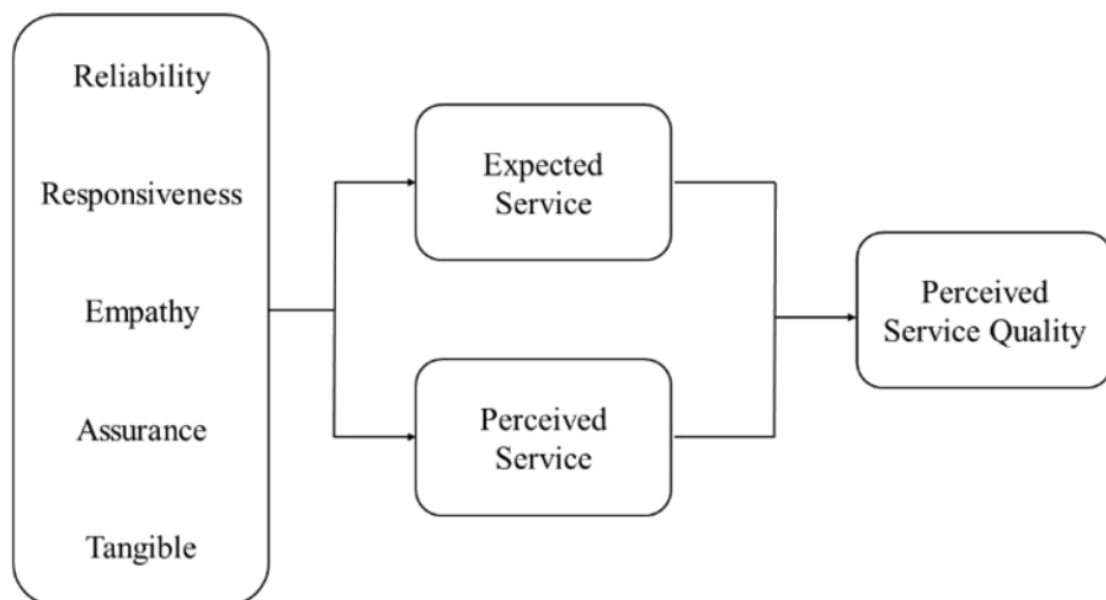
Hoofdstuk 4: Hoe beïnvloed de servicekwaliteit de klanttevredenheid

De relatie tussen servicekwaliteit en klanttevredenheid vormt de kern van het succes bij elke pakketbezorging. Klanten hechten veel waarde aan een soepele, betrouwbare en efficiënte bezorgervaring. Klanten verwachten niet alleen dat hun behoeften en verwachtingen worden vervuld, maar ook dat dit op een manier gebeurt die hen een gevoel van waarde en voldoening geeft. Servicekwaliteit is daarbij de sleutel tot het vormgeven van deze ervaring. Het beïnvloedt de mate waarin de geleverde service voldoet aan bepaalde normen, terwijl klanttevredenheid de algemene tevredenheid van de klant met de geleverde service beschrijft. Klanttevredenheid heeft invloed op de klantbinding en loyaliteit, en zet klanten aan tot herhalingsaankopen. Daarom erkennen steeds meer ondernemingen het belang van klanttevredenheid en beschouwen ze dit als een cruciale prestatie-index (Lai, Jang, et al., 2022). Wanneer een organisatie uitblinkt in servicekwaliteit, wordt niet alleen aan de basisbehoeften van klanten voldaan, maar wordt ook een emotionele connectie tot stand gebracht. Deze connectie gaat verder dan louter transacties en draagt bij aan het opbouwen van duurzame relaties. In deze context wordt klanttevredenheid niet slechts gezien als een momentopname, maar eerder als een doorlopende dialoog tussen de organisatie en haar klanten, waarbij elke interactie de potentie heeft om de perceptie van servicekwaliteit te versterken of te verzwakken. Concreet wordt er steeds meer erkend dat de kwaliteit van de dienstverlening een robuuste voorspeller kan zijn van de klanttevredenheid (Putro en Rachmat, 2019, Santouridis en Trivellas, 2010). De interactie tussen servicekwaliteit en klanttevredenheid is dynamisch en vereist voortdurende aandacht en aanpassing van dienstverleners. Organisaties die begrijpen hoe de verschillende dimensies van servicekwaliteit elkaar beïnvloeden, zijn beter in staat om te anticiperen op de behoeften van hun klanten en deze effectief te vervullen. Als de organisatie erin slaagt de behoeften van klanten te bevredigen of te overtreffen, kan dit leiden tot een concurrentievoordeel (Minta, 2018).

De dienstverleningskwaliteit wordt beïnvloed door zowel de kwaliteit van de dienstverleningsfunctie als de technische kwaliteit. De functionele kwaliteit omvat 'hoe' hoog de tevredenheid van de consument is nadat deze het product of dienst heeft ontvangen. Daarentegen heeft de technische kwaliteit overeenkomsten met de traditionele productkwaliteit, waarbij klantevaluatie zich richt op 'wat' soort resultaat er door het bedrijf werd geleverd (Grönroos, 1982). De waargenomen servicekwaliteit door de klant betreft niet alleen de zichtbare resultaten na de dienstverlening, maar reflecteert tevens het verloop van het serviceproces. Het kan niet worden beoordeeld volgens de traditionele theorie van productkwaliteit die doorgaans wordt toegepast op goederen (Parasuraman et al., 1985). Bij het bepalen van de servicekwaliteit en klanttevredenheid van een bezorgdienst wordt er gebruik gemaakt van het SERVQUAL-model (Service Quality model). Dit model maakt beide factoren meetbaar en brengt ze systematisch in kaart. Het model is eind jaren 80 ontwikkeld door Zeithaml, Parasuraman, en Berry. Tot op de dag van vandaag is het één van de meest gebruikte modellen voor het in kaart te brengen van kwaliteitsmanagement (Mulder, 2017).

Het SERVQUAL-model omschrijft klanttevredenheid als het verschil tussen de verwachtingen van de klant en ervaringen van de klant. Als een product of dienst in de ogen van de klant niet aan de verwachtingen voldoet, is deze per definitie ontevreden. Wanneer er sprake is van kwaliteitsverschil, dan komt dat tot uiting in het verschil (de kloof of GAP) tussen dat wat men verwachtte en dat wat

men daadwerkelijk heeft ervaren. Het doel van een organisatie is om met het SERVQUAL-model in combinatie met het GAP model deze kloven te dichten en te weten welke factoren een rol spelen bij de totstandkoming van het verwachtingspatroon van de klant. De verschillende factoren komen niet altijd direct van de organisatie zelf, maar kunnen ook komen uit de persoonlijke omgeving van de klant. Dit zijn bijvoorbeeld eerdere ervaringen die de klant met het product of de dienst heeft gehad of mond-tot-mond reclame. Deze beïnvloeden de persoonlijke behoefte van de klant. Om de tevredenheid van de klant te meten gaat het model uit van tien dimensies die de kwaliteit van de dienstverlening in kaart brengen: Betrouwbaarheid, Responsiviteit, Competentie, Toegankelijkheid, Hoffelijkheid, Communicatie, Geloofwaardigheid, Zekerheid, Empathie en Uitstraling (Qualtrics, 2020). Nader onderzoek onthulde onderlinge verwantschappen tussen enkele van de tien dimensies van dienstverleningskwaliteit. Hierdoor zijn de tien oorspronkelijke dimensies verkleind en aangepast. Uiteindelijk is het model geoptimaliseerd tot vijf dimensies die bij testen relatief stabiel lijken te zijn.



Figuur 2.5 - **Het SERVQUAL-model** (Parasuraman, et al., 1988)

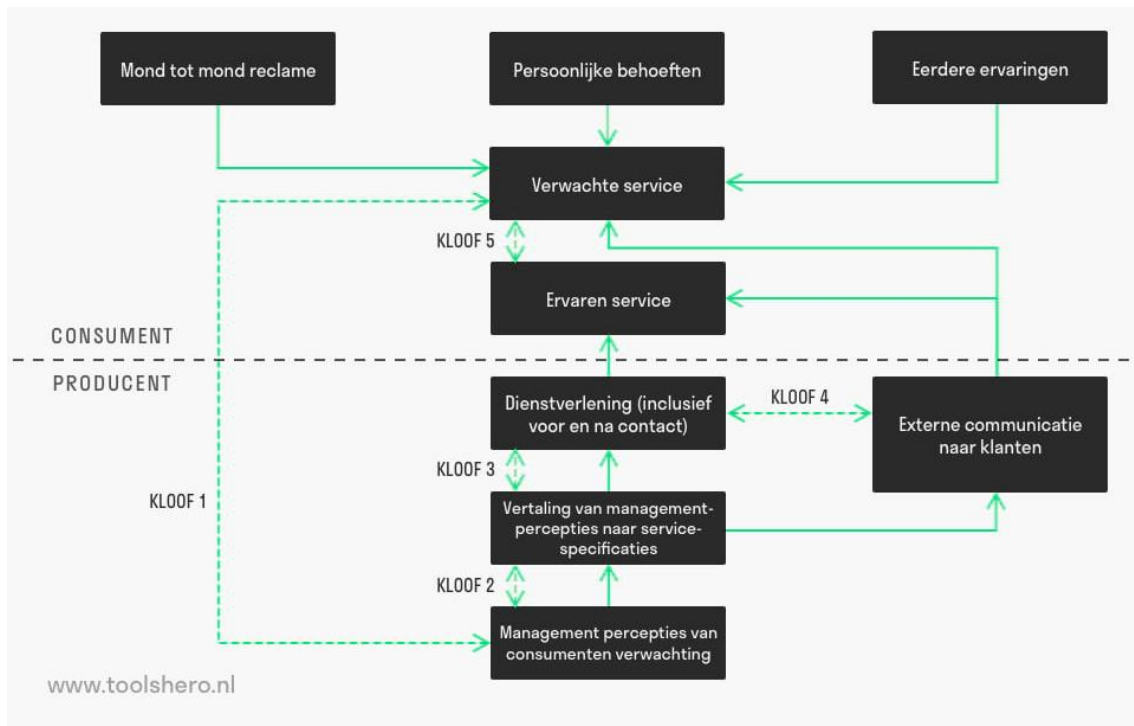
- Betrouwbaarheid: het vermogen om de beloofde dienst betrouwbaar en accuraat uit te voeren
- Zekerheid: de expertise en vaardigheden van werknemers en hun vermogen om vertrouwen over te brengen
- Tastbare zaken: de verschijningsvorm van fysieke faciliteiten, apparatuur, personeel en communicatiemateriaal
- Responsiviteit: de bereidheid om klanten te helpen en snelle service te verlenen
- Empathie: het bieden van zorgzame, geïndividualiseerde aandacht voor klanten

Er wordt aangenomen dat deze vijf dimensies de mentale checklist van servicekwaliteit van de consument vertegenwoordigen. De eerste vier dimensies zijn relevant omdat ze kunnen helpen bij het algemene imago van het bedrijf (Ramya, Kowsalya en Dharanipriya, 2019). Door het uitvoeren van een marktonderzoek of klanttevredenheidsonderzoek kunnen er antwoorden worden verkregen

met betrekking tot de eerder genoemde dimensies. Dit biedt inzicht in het vaststellen van eventuele verschillen tussen wat aan de klant is beloofd en wat de klant daadwerkelijk ervaart. Wanneer klanten bijvoorbeeld opmerken dat de implementatie van kwaliteitsdimensies aan hun behoeften en wensen kan voldoen, kan dit leiden tot positief klantgedrag (Ismail en Yunan, 2016). Bovendien kunnen pakketbezorgingsdiensten, met een beter inzicht in de klanttevredenheid, incidenten analyseren, oplossingen bieden voor verschillende soorten problemen van klanten, en zowel de sterke als zwakke punten van elk gebied identificeren (Libo-on, 2021).

Het GAP model van servicekwaliteit identificeert vijf kloven (GAPS) waarmee ondernemingen rekening moeten houden met betrekking tot de klantbehoefte en de aangeboden dienstverlening die de organisatie aan de klant levert. De omvang van deze kloven is afhankelijk van verschillende factoren die door de onderneming beïnvloed kunnen worden. De vijf GAPS zijn:

- **GAP 1: Onjuiste beeldvorming**
Een potentiële reden kan zijn dat de organisatie geen nauwkeurig inzicht heeft in de behoeften van de klant, waardoor zij geen effectief beleid kunnen voeren richting de klant. Daarnaast kan de hiërarchische organisatiestructuur waarin het hoger management beperkt of geen direct contact heeft met de klant leiden tot een vertekende perceptie.
- **GAP 2: Verkeerde normen**
Voldoet de procesorganisatie, zoals beschreven op papier, aan de kwaliteitseisen van de klant? Als dit beeld op voorhand onjuist is en niet overeenkomt met de daadwerkelijke verwachtingen van klanten, bestaat het risico dat de organisatie een onnauwkeurige vertaling maakt naar het kwaliteitsbeleid en de bijbehorende specificaties.
- **GAP 3: Onjuiste levering**
Het is mogelijk dat de organisatie een andere dienstverlening biedt dan wat de consument had verwacht. Dit kan voortkomen uit het onvermogen van medewerkers om product of dienst zoals beschreven in de procedures en protocollen te leveren. Bezitten zij de juiste capaciteiten en vaardigheden voor de uitvoering van hun taken? Hebben ze voldoende controle en flexibiliteit in hun werk om het adequaat uit te voeren? Spelen technologische oplossingen een ondersteunende rol of vormen ze een belemmering?
- **GAP 4: Miscommunicatie**
Het kan gebeuren dat de externe communicatie van de organisatie onjuiste verwachtingen creëert of beloften doet die uiteindelijk niet kunnen worden waargemaakt bij de klanten.
- **GAP 5: Ontevredenheid**
Deze kloof ontstaat als gevolg van het verschil tussen de dienstverlening die de klant verwachtte en de werkelijk ervaren dienstverlening. Hierbij valt op dat interne oorzaken een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van het product of de dienstverlening. Hoe groter het verschil in kwaliteitsbeleving, des te groter de mate van ontevredenheid (Mulder, 2017)

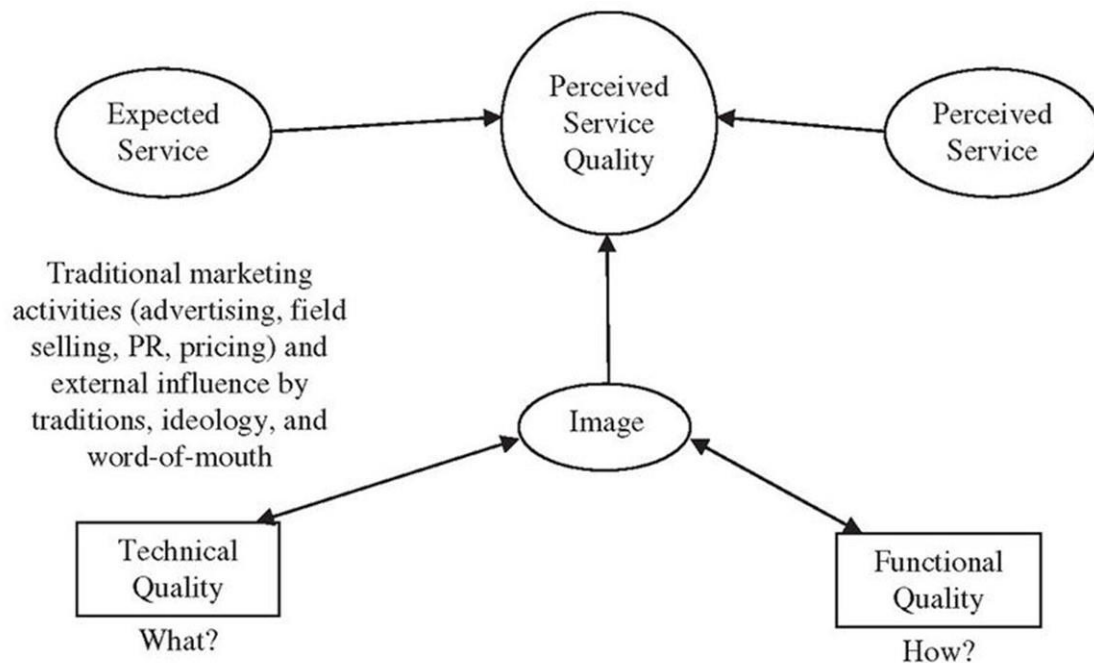


Figuur 2.6 – **Het GAP model van servicekwaliteit** (Mulder, 2017)

Een alternatief model voor het meten van de invloed van servicekwaliteit op klanttevredenheid, het Grönroos servicekwaliteitsmodel, biedt een raamwerk dat drie essentiële dimensies van servicekwaliteit identificeert: functionele kwaliteit, technische kwaliteit en imago. Functionele kwaliteit heeft betrekking op het resultaat van de geleverde dienst, waarbij wordt beoordeeld in hoeverre de dienst voldoet aan de behoeften en verwachtingen van de klant. Bijvoorbeeld, in het geval van een transportdienst, wordt functionele kwaliteit bepaald door factoren zoals tijdigheid, veiligheid, comfort en het kiezen van de meest efficiënte route. Aan de andere kant heeft technische kwaliteit betrekking op het proces van het leveren van de dienst. Hier wordt beoordeeld hoe efficiënt en effectief de dienst wordt uitgevoerd en geleverd. Een technische kwaliteit bij een restaurantservice zou bijvoorbeeld bepaald worden door de kwaliteit van de bereiding van het eten, de hygiëne in de keuken en de mate van professionaliteit en training van het personeel. In het servicekwaliteitsmodel van Grönroos wordt imago niet afzonderlijk beschouwd als een dimensie, maar kan het eerder worden gezien als een onderdeel van de tastbare dimensie. Imago wordt gedefinieerd als de algehele perceptie die een klant van een organisatie heeft, en het is sterk verbonden met de fysieke verschijning van de dienstverleners en de dienstvoorziening. Het omvat ook aspecten zoals de branding en de reputatie van de organisatie (Kang en James, 2004).

Het model van Grönroos benadrukt het belang van tastbare elementen in de servicekwaliteit, omdat deze de zichtbare en tastbare aspecten van de service omvatten die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op hoe klanten de servicekwaliteit ervaren. Imago vormt een essentieel onderdeel van de tastbare dimensie van de servicekwaliteit. Bijvoorbeeld, in het geval van een luxe hotel, zou het imago hoog worden beoordeeld als het hotel goed onderhouden is, het personeel professioneel

gekleed is en als de branding en reputatie sterk zijn. Een positief imago draagt bij aan een positieve perceptie van de servicekwaliteit van de dienstverlening door klanten en vergroot het vertrouwen in de dienstverlener. Het is echter belangrijk op te merken dat imago niet het enige element is dat bijdraagt aan de tastbare dimensie; andere aspecten zoals fysieke faciliteiten en uitrusting spelen ook een rol. Het model benadrukt het belang van zowel de uitkomst van de service als het proces van servicelevering bij het beoordelen van de algehele servicekwaliteit. Het benadrukt ook dat zowel aan technische als functionele kwaliteit moet worden voldaan om klanttevredenheid te garanderen (Grönroos, 1984).



Figuur 2.7 - **Het Grönroos servicekwaliteitsmodel** (Grönroos,1984)

Als laatst bespreken we het Importance-Performance-model, ook wel het Martilla en James-model genoemd. Dit model is geïntroduceerd in 1977 en biedt een raamwerk voor het evalueren en verbeteren van de servicekwaliteit. Het is gebaseerd op het idee dat de servicekwaliteit van de dienstverlening kan worden gemeten door het belang dat klanten hechten aan een bepaalde servicedimensie te vergelijken met de prestaties van de dienstverlener op die dimensie.

Het model bestaat uit twee belangrijke componenten. Ten eerste is er 'belang', dat het niveau van belangrijkheid weerspiegelt dat klanten hechten aan elke servicedimensie. Dit wordt vastgesteld door klanten te ondervragen en hen te vragen om de mate van belangrijkheid te beoordelen van verschillende aspecten van de service, zoals betrouwbaarheid, reactievermogen en tastbare zaken. Het tweede component is de 'prestatie', wat het prestatieniveau van de serviceprovider op elke servicedimensie vertegenwoordigt. Ook dit wordt vastgelegd door klanten te ondervragen en hen te vragen om de prestaties van de dienstverlener te beoordelen op verschillende dimensies.

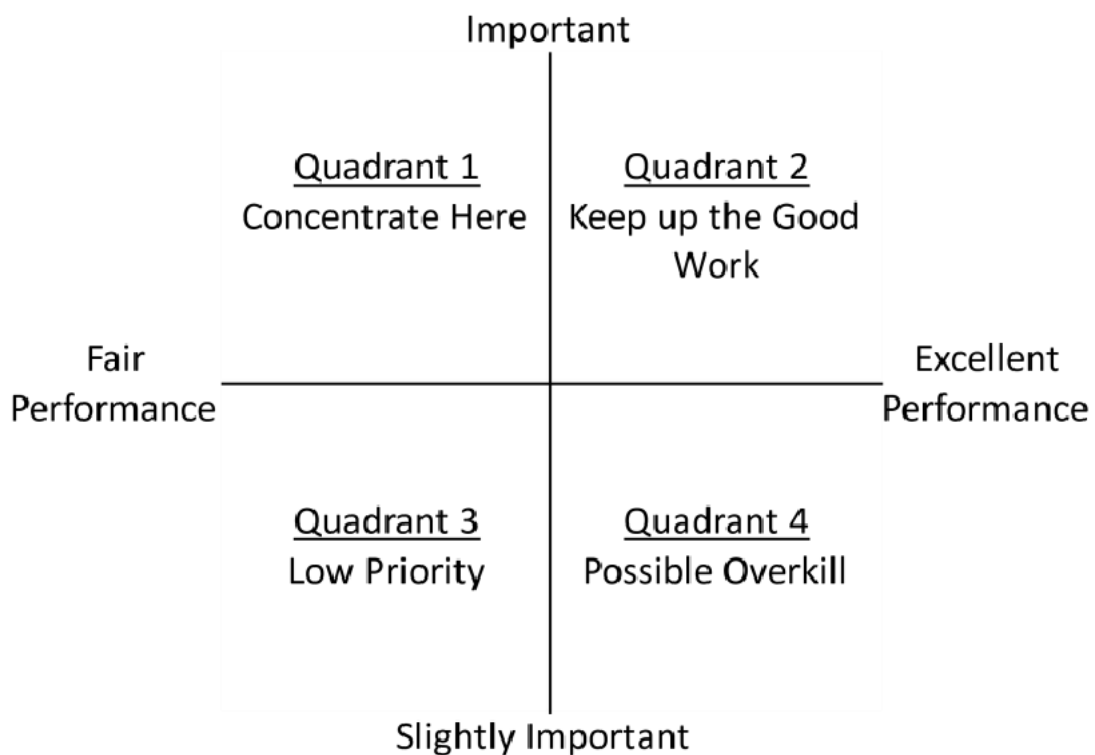
Zoals hieronder wordt weergegeven, wordt het Importance-Performance-model gevisualiseerd als een matrix waarin servicedimensies op de X-as en de Y-as worden uitgezet. Elke dimensie wordt weergegeven als een punt op de matrix, waarbij de X-coördinaat het belang van de dimensie

vertegenwoordigt en de Y-coördinaat de prestaties van de dimensie aangeeft (Oh, 2001).

Deze matrix kent vier mogelijkheden:

- Kwadrant 1. Hoge prestaties, groot belang – ga zo door met het goede werk
- Kwadrant 2. Hoge prestaties, laag belang – mogelijke overkill
- Kwadrant 3. Lage prestaties, laag belang - lage prioriteit
- Kwadrant 4. Lage prestaties, groot belang – concentreer u hier

Dit model stelt organisaties in staat gebieden te identificeren waar ze goed presteren en gebieden waar verbetering nodig is. Als een dimensie bijvoorbeeld als hoog in belang maar als laag in prestatie wordt beoordeeld, wordt die dimensie als een prioritair gebied voor verbetering beschouwd (Martilla & James, 1977).



Figuur 2.8- **Importance-Performance-model** (Martilla & James, 1977)

Hoofdstuk 5: Zijn er externe factoren die invloed hebben op de klanttevredenheid

Klanttevredenheid in de wereld van pakketbezorging hangt niet alleen af van de snelheid, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de bezorging, maar wordt tevens beïnvloed door verschillende externe factoren die vaak buiten de directe controle van de bezorgingsdiensten vallen. Deze diverse externe invloeden kunnen een aanzienlijke bijdrage leveren aan het vormgeven van de klanttevredenheid in de pakketbezorgingsindustrie. Van transportproblemen tot de algemene economische situatie, deze factoren hebben het potentieel om het bezorgproces aanzienlijk te beïnvloeden. Het begrijpen van deze externe factoren is van essentieel belang om de complexiteit van klanttevredenheid in de bezorgingssector te doorgronden. Het stelt bedrijven in staat om strategieën te ontwikkelen die niet alleen inspelen op de directe behoeften van de klant, maar ook rekening houden met de bredere context waarin de bezorging plaatsvindt.

De klanttevredenheid bij pakketbezorging wordt in hoge mate beïnvloed door de verzendkosten. De aankoopbeslissing van een klant over de keuze van de pakketbezorger en bezorgmethode wordt bepaald door de hoogte van de prijs. Als de verzendkosten te hoog zijn, bestaat de mogelijkheid dat klanten op zoek gaan naar een goedkoper alternatief. Dat betekent echter niet per se dat dit goedkoper alternatief sneller of beter is (Ricardianto, et al., 2023). Ook de keuze van de leveringsmethode wordt sterk beïnvloed door het waargenomen gebruiksgemak en het waargenomen nut. Het wordt aanbevolen dat pakketbezorgers ervoor zorgen dat de leveringsmethoden eenvoudig te gebruiken zijn en dat er een goed gestructureerde en soepele overdracht van goederen plaatsvindt (Klein, et al., 2022). Tegelijkertijd stelt men vast dat de kosten voor een levering uitgevoerd via pakketautomaten of afhaalpunten lager zijn in vergelijking met de kosten van thuislevering. Pakketautomaten bieden het voordeel van een aanzienlijke vermindering van mislukte leveringen, terwijl thuislevering het voordeel heeft dat je niet langer hoeft te verplaatsen. Het is aan de klant om te overwegen welk aspect voor hen het meest belangrijk is, of het nu gaat om de prijs of het gemak (Seghezzi, et al., 2022). Daarom is het cruciaal voor een bedrijf om een balans te vinden tussen redelijke verzendkosten en een efficiënte service. Dit draagt bij aan het behoud van het vertrouwen van de klant (Ricardianto, et al., 2023).

Een ander element dat invloed heeft op de klanttevredenheid, is de tijdigheid van de levering. Sommige klanten geven er de voorkeur aan om hogere verzendkosten te betalen om hun pakket sneller te ontvangen, in plaats van te kiezen voor een goedkoper alternatief waarbij ze langer moeten wachten. De vertraging van een pakket is niet altijd toe te schrijven aan de pakketbezorgingsdienst; dit kan vaak voortkomen door onvoorziene omstandigheden, zoals transportproblemen, wereldwijde gebeurtenissen en weersomstandigheden. De klant ervaart wel meer ontevredenheid over de levering als het pakket niet tijdig is geleverd, in vergelijking met het geval waarin het wel tijdig is geleverd (Ricardianto, et al., 2023). Daarnaast speelt de duurzaamheid van de last mile ook een cruciale rol in de klanttevredenheid. Overwegingen zoals hoelang consumenten bereid zijn te wachten op een pakket ter bevordering van de vermindering van CO₂-uitstoot, en hoe lagere bezorgkosten kunnen dienen als stimulans voor het ophalen bij afhaalpunten, kunnen worden benut om de keuze van leveringsmethode te beïnvloeden en duurzaamheid te versterken. De impact van zowel

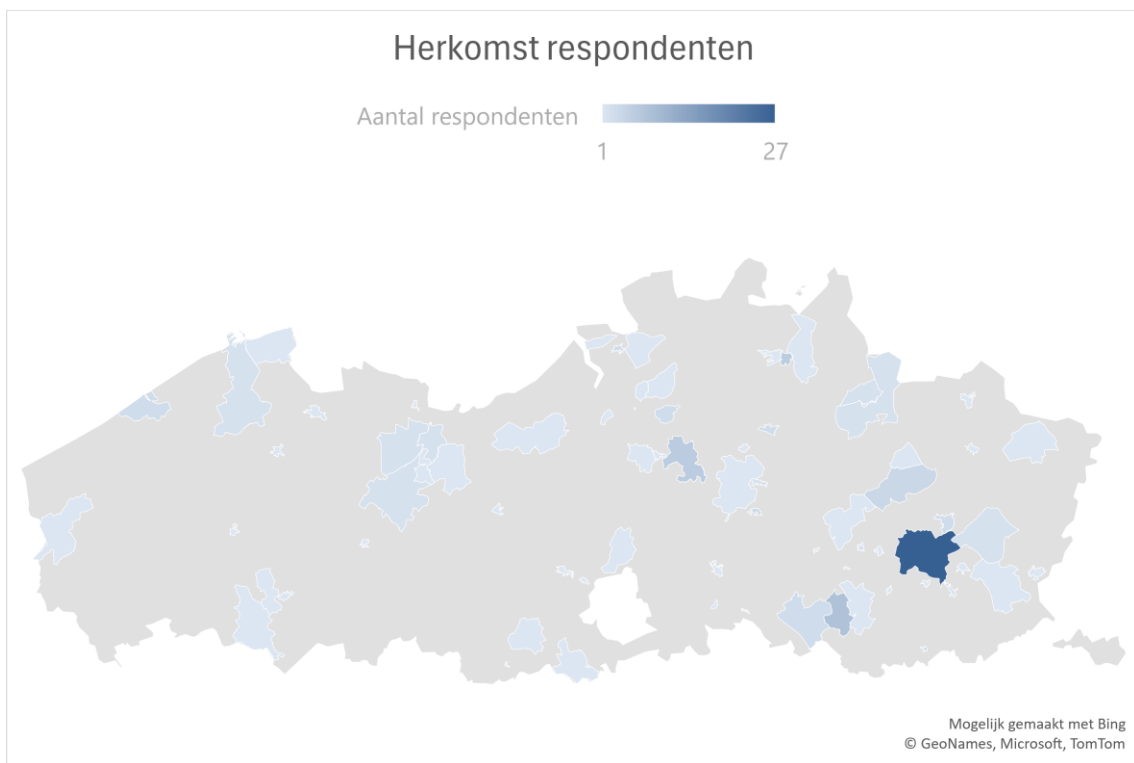
waargenomen ecologische als sociale duurzaamheid vergroten de kans voor pakketbezorgers om zicht te onderscheiden van anderen. Het ondersteunt tevens het concept van verdere investeringen in duurzaamheid als geheel. Positieve duurzaamheid neemt onzekerheden weg en genereert vraag voor de toekomst. Dit kan ook bijdragen aan het opbouwen van een concurrentievoordeel en het aantrekken van nieuwe consumenten. Daarom is het belangrijk dat logistieke dienstverleners hun leveringsmethoden voortdurend verbeteren om meer duurzaamheid te bereiken (Klein, et al., 2022).

Hoofdstuk 6: Resultaten

6.1 Beschrijvende analyse

Vraag 1 tot en met 7 bevat demografische gegevens, deze worden gesteld om de respondenten te kunnen segmenteren. Aan de hand van deze gegevens kunnen er patronen, trends en verschillen tussen verschillende groepen worden geïdentificeerd. Ook kan het helpen bij het verkrijgen van een volledig beeld van de respondenten en het ondersteunen van de interpretatie van de resultaten. Op de demografische gegevens werden er frequentietesten uitgevoerd.

Allereerst wordt er gekeken naar de herkomst van de respondenten, waarbij het essentieel was dat de respondenten representatief verdeeld waren over Vlaanderen zodat er betrouwbare conclusies en resultaten kunnen worden gemaakt. Op de kaart is te zien dat er veel respondenten uit Limburg komen, maar over het algemeen zijn de respondenten voldoende verspreid over Vlaanderen.

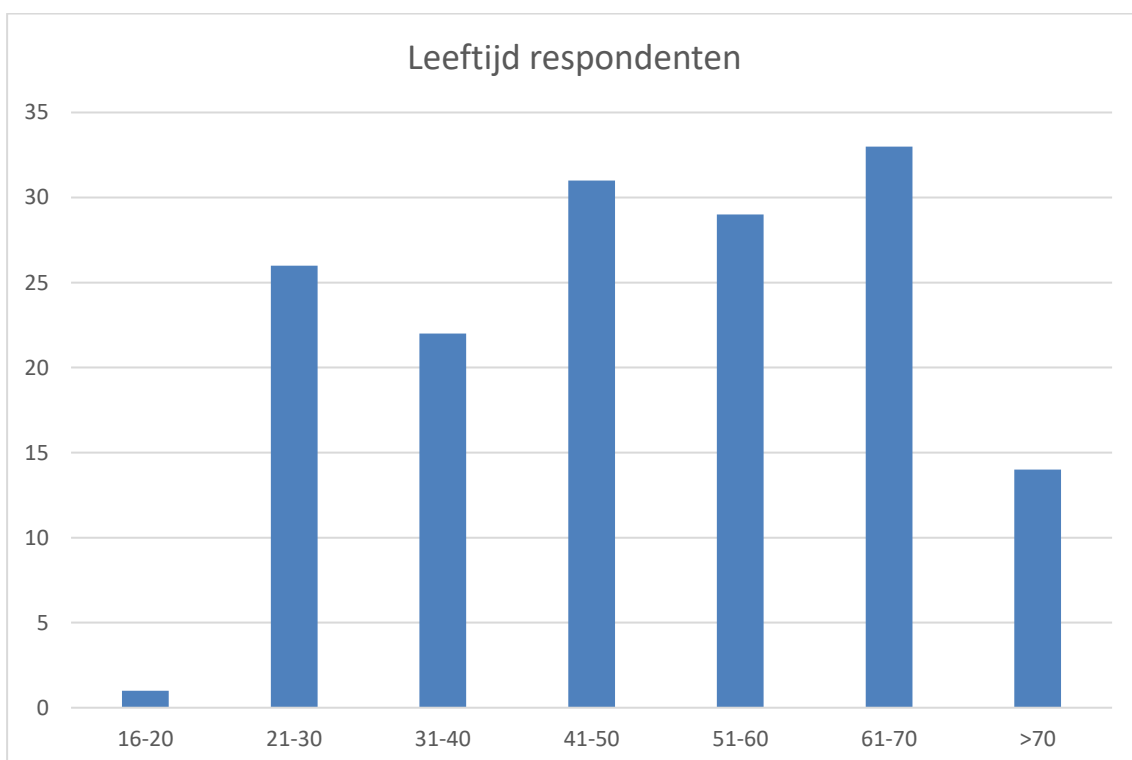


Figuur 6.9 - **Herkomst respondenten**

Verder is ook het geslacht en de leeftijd geanalyseerd om te zien of deze factoren invloed hebben op de voorkeur voor pakketbezorgingsdiensten. Onderstaande grafieken laten zien dat de enquête voornamelijk door vrouwen is ingevuld, met 74%, terwijl 26% door mannen is ingevuld. Wat betreft de leeftijd van de respondenten varieert het sterk, waarbij het merendeel tussen de 61 en 70 jaar oud is, zijn er bijna geen respondenten tussen 16 en 20 jaar oud. Er zijn ook weinig respondenten van 70 jaar en ouder. Dit komt doordat de enquête online is verspreid via Facebook, waar minder mensen van 70 jaar en ouder actief zijn.

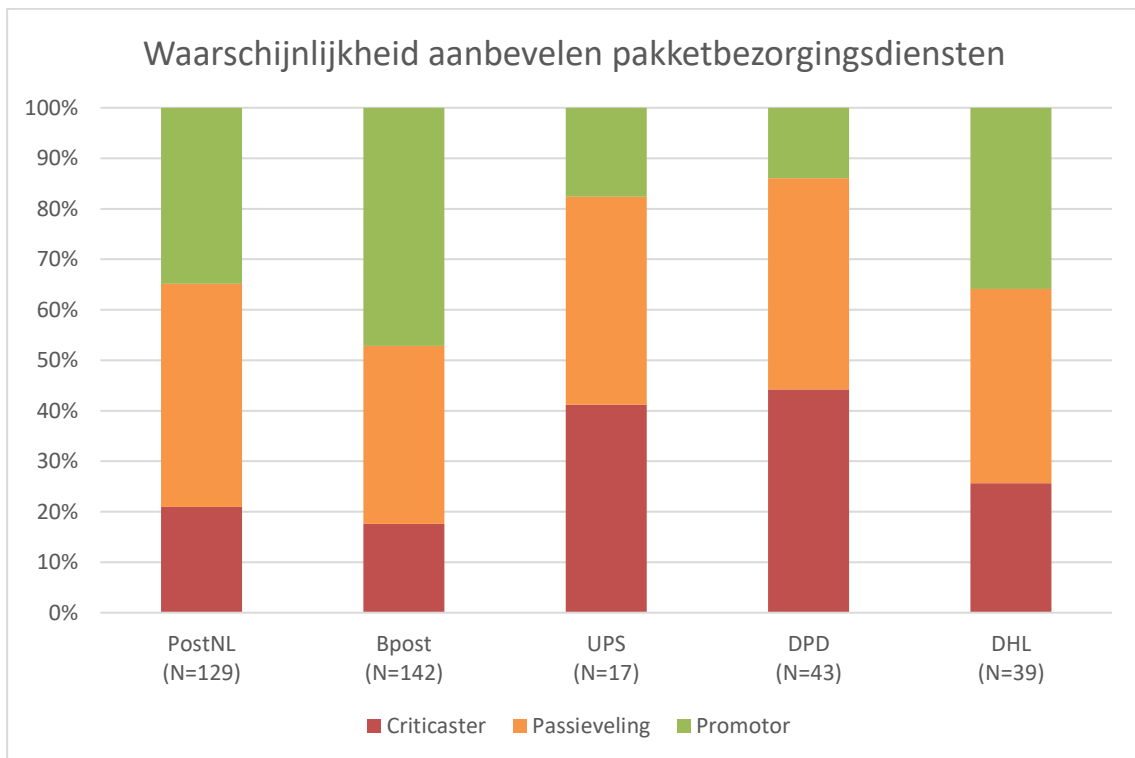


Figuur 6.10 - **Geslacht respondenten**

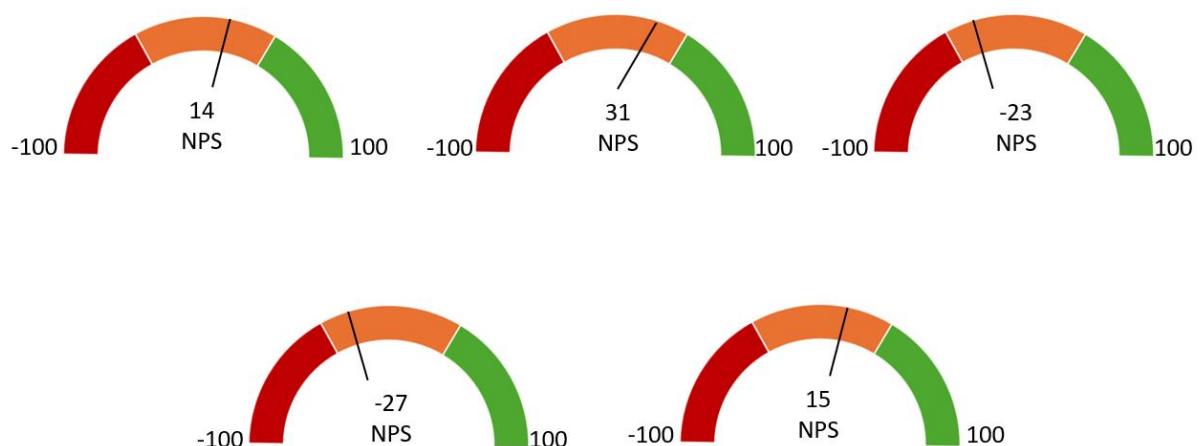


Figuur 6.11 - **Leeftijd respondenten**

Daarnaast werd er onderzocht of de respondenten een bepaalde pakketbezorgingsdienst meer zou aanbevelen aan vrienden of familie of net minder. De meerderheid van de respondenten zou Bpost aanbevelen aan vrienden of familie, terwijl voor PostNL en DHL de mening van de respondenten niet uitgesproken positief of negatief was. Bij UPS en DPD zien we dat het grotendeels tegenstanders en niet uitgesproken respondenten zijn, wat resulteert in een eerder negatieve aanbeveling aan vrienden en familie. Bovendien worden in figuur 13 de Net Promotor Scores op een meterdiagram van -100 tot +100 aangeduid. Op deze manier wordt grafisch weergegeven in welke mate de bedrijven worden aanbevolen.

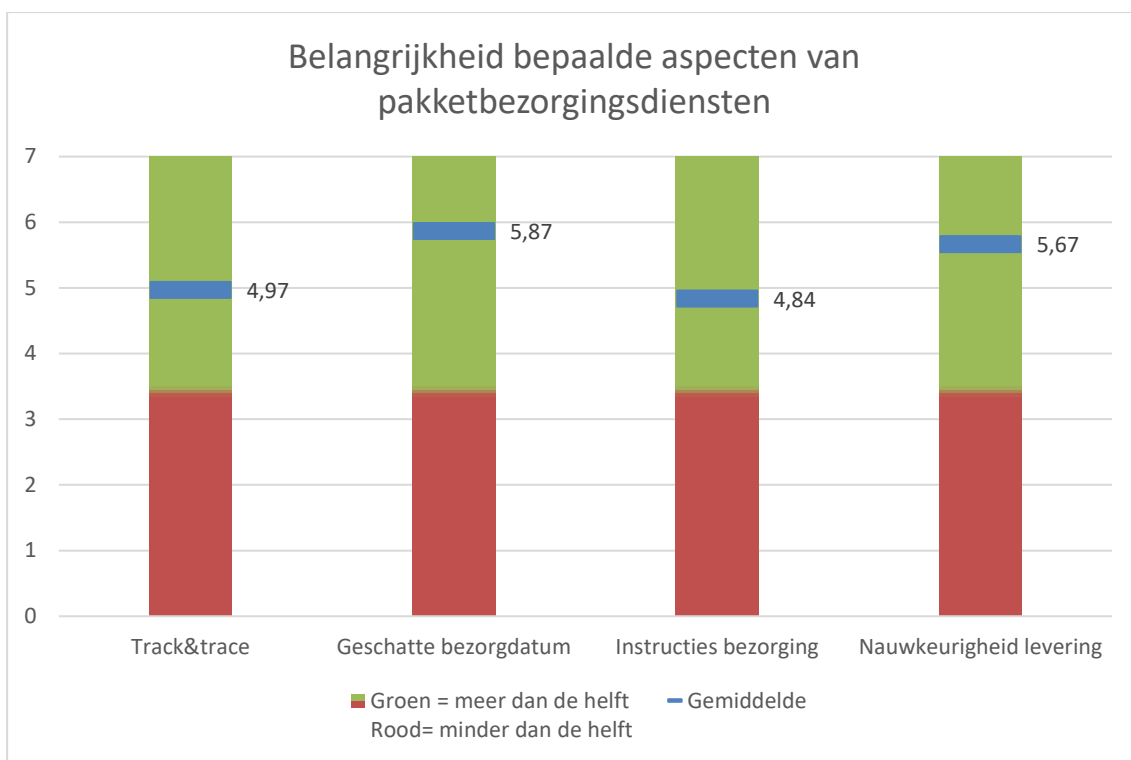


Figuur 6.12 - **Waarschijnlijkheid aanbevelen pakketbezorgingsdienst aan vrienden/familie**



Figuur 6.13 – **Net Promotor Score pakketbezorgingsdiensten**

Ook werd aan de hand van frequenties gekeken naar de belangrijkheid van bepaalde aspecten voor de consumenten. In vraag 13 van de enquête werden de respondenten gevraagd om vier aspecten te beoordelen op een schaal van zeer onbelangrijk (1) tot zeer belangrijk (7). Op alle vier deze aspecten zien we dat de respondenten het zeer belangrijk vonden, waarbij de geschatte aankomsttijd en de nauwkeurigheid van de levertijd als het belangrijkste worden beschouwd, gevolgd door real-time tracking en het kunnen geven van instructies voor levering. Door naar het gemiddelde te kijken merkten we op dat er diverse meningen zijn onder de respondenten.



Figuur 6.14 - **Belangrijkheid bepaalde aspecten van pakketbezorgingsdiensten**

Telkens wanneer respondenten aangaven een probleem te hebben ervaren met een bepaalde pakketbezorgingsdienst, werd er een bijkomende vraag gesteld over hoe snel het probleem dan opgelost was. Hoewel alle pakketbezorgingsdiensten wel eens een probleem hebben gehad, varieert het aantal mensen dat problemen heeft ervaren met elke pakketdienst. Bij PostNL, UPS en DHL werden de meeste problemen binnen 3 dagen opgelost, wat relatief snel is. Bij DPD duurde het wat langer, met het meest voorkomende antwoord binnen 1 week. In tegenstelling tot bij Bpost gaf de meerderheid van de respondenten aan dat het probleem niet was opgelost.

<i>Hoe snel was het probleem opgelost?</i>	<i>Meest voorkomende antwoord</i>	<i>N</i>
<i>PostNL</i>	Binnen 3 dagen	58
<i>Bpost</i>	Niet opgelost	52
<i>UPS</i>	Binnen 3 dagen	25
<i>DPD</i>	Binnen 1 week	41
<i>DHL</i>	Binnen 3 dagen	37

Tabel 6.3 - **Hoe snel was een probleem opgelost per pakketbezorgingsdienst**

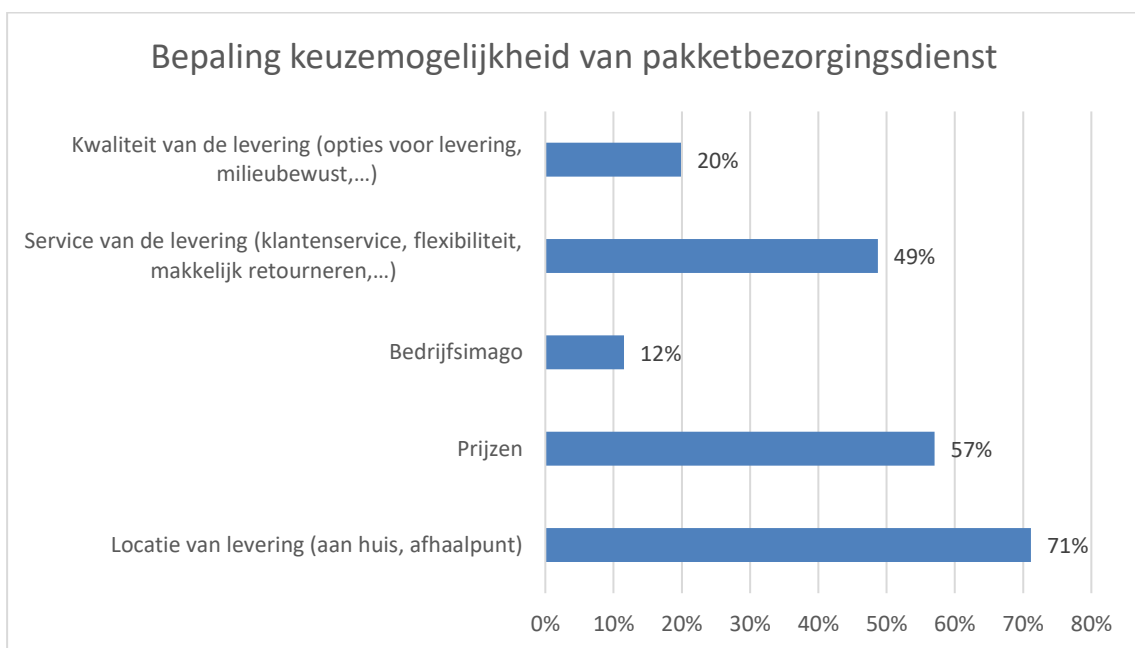
Op een bepaald moment werd aan de respondenten gevraagd om de pakketbezorgingsdiensten te rangschikken van meest naar minst gebruikt. Bpost werd voornamelijk op de eerste en tweede plaats gezet, met 64,1% van de antwoorden op positie 1. Vervolgens volgt PostNL, deze komt het meest voor op posities 1 en 2 met 58,3% van de antwoorden voor positie 2. Daarna komt DPD, deze werd voornamelijk geplaatst op de derde, vierde en vijfde plaats, waarbij 43% van de respondenten positie 3 aangaf. Op de vierde plaats staat DHL, met 38,6% van de antwoorden, ook DHL werd voornamelijk op positie 3, 4 en 5 geplaatst. Als laatst staat UPS, deze komt het vaakst voor op positie 4 en 5 met 62,8% van de antwoorden voor positie 5.

Ranking	Percentage (1)	Percentage (2)	Percentage (3)	Percentage (4)	Percentage (5)	Gemiddelde
1. Bpost	64,1%	30,1%	2,6%	1,9%	1,3%	1,46
2. PostNL	32,7%	58,3%	3,9%	1,3%	3,8%	1,85
3. DPD	1,9%	6,4%	43%	34,6%	14,1%	3,53
4. DHL	1,3%	3,8%	38,6%	38,4%	17,9%	3,68
5. UPS	0%	1,3%	12,2%	23,7%	62,8%	4,48

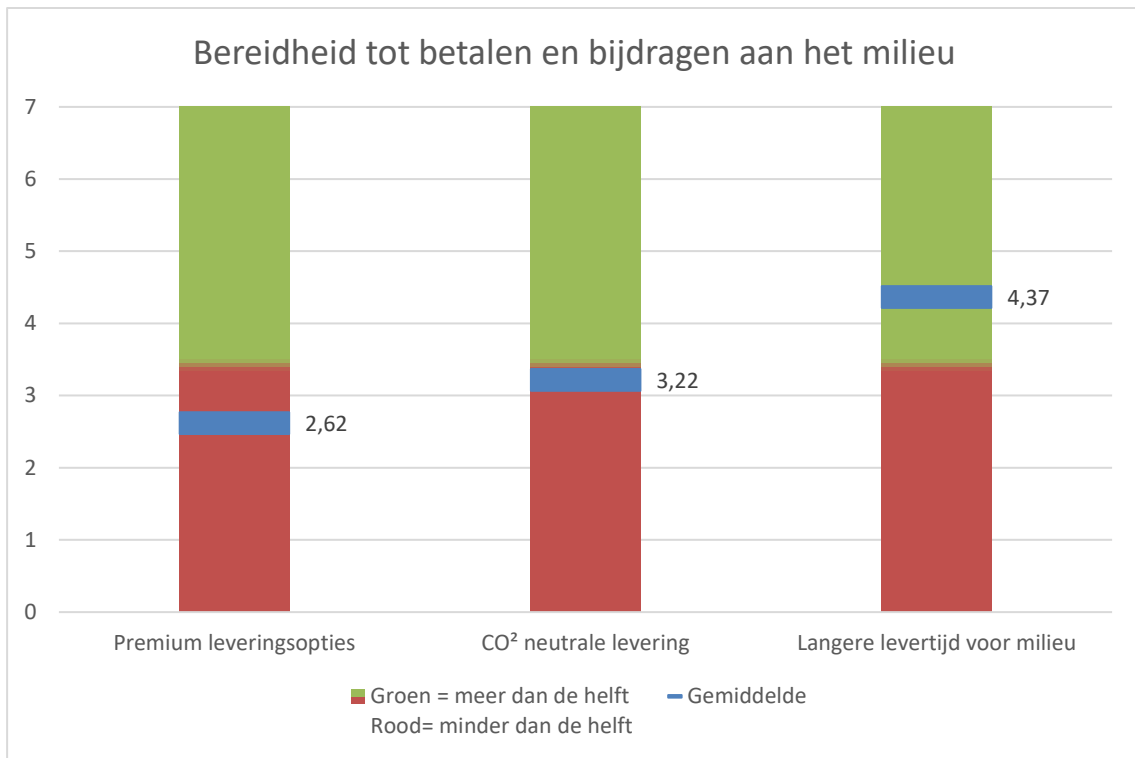
De gemarkeerde getallen geven de hoogste percentages per pakketbezorgingsdienst weer.

Tabel 6.4 - **Ranking pakketbezorgingsdiensten**

Verschillende factoren spelen een rol bij de keuze van een pakketbezorgingsdienst. Zo werd er door middel van een meerkeuzevraag aan de respondenten gevraagd wat hen het meest beïnvloedt. De respondenten hadden keuze uit kwaliteit van de levering, service van de levering, bedrijfsimago, prijzen en locatie van de levering. Van de respondenten vindt 71% het belangrijk om de locatie van levering te kunnen kiezen. Verder worden de prijzen door 57% van hen als belangrijk ervaren. Op de derde plaats staat de service van de levering, met 49% (waaronder bedoeld wordt klantenservice, flexibiliteit, makkelijk retourneren, ...). De twee aspecten die het minst van invloed zijn op de keuzebepaling zijn kwaliteit van de levering en bedrijfsimago, waar respectievelijk slechts 20% en 12% van de respondenten voor kiezen.



Figuur 6.15 - **Bepaling keuzemogelijkheid van pakketbezorgingsdienst**

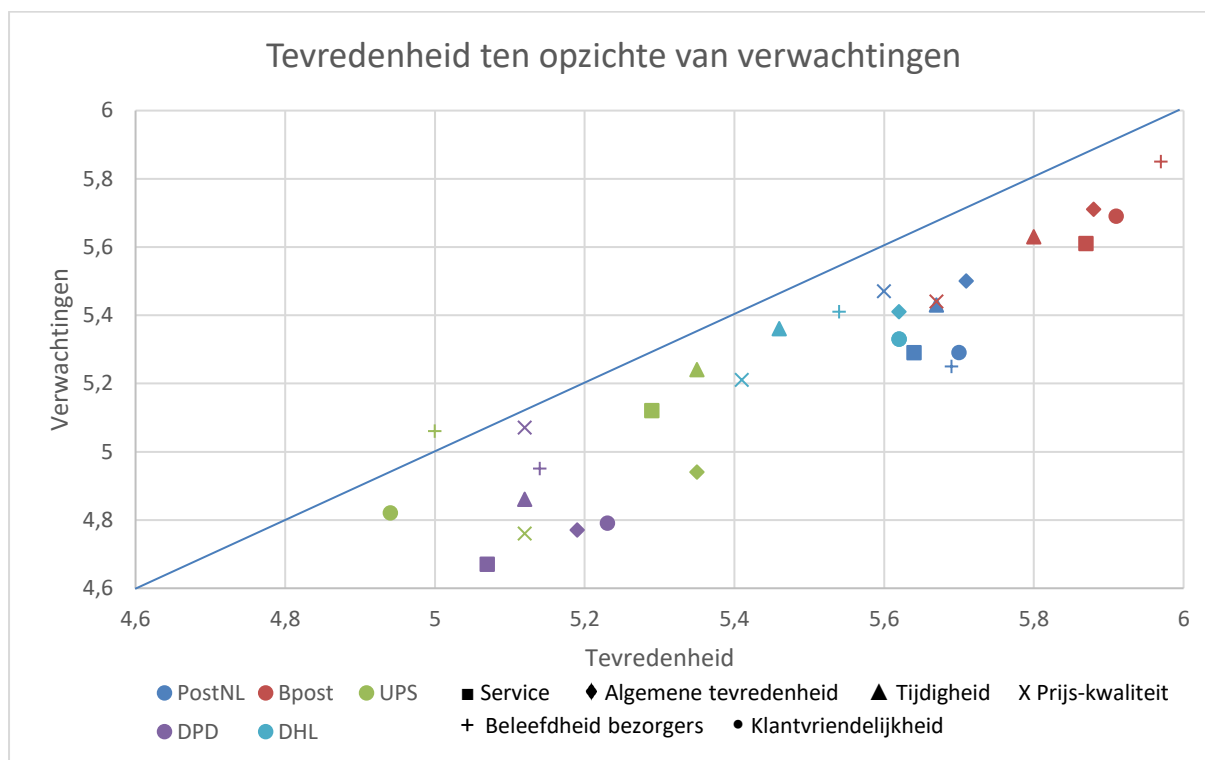


Figuur 6.16 - **Bereidheid tot betalen en bijdragen aan het milieu**

Bovenstaande figuur geeft inzicht in de bereidheid van respondenten om te betalen voor premium bezorgopties, het belang dat ze hechten aan duurzame bezorgopties, en hun bereidheid om langere levertijden te accepteren voor duurzaamheid. De gemiddelde scores variëren van laag tot gemiddeld en vertonen aanzienlijke variabiliteit in de antwoorden. De aspecten werden beoordeeld op een schaal van zeer onbelangrijk (1) tot zeer belangrijk (7). De respondenten zijn gemiddeld enkel bereid om een langere levertijd te accepteren voor duurzaamheid, terwijl de bereidheid om te betalen voor premium bezorgopties en het belang van duurzame bezorgopties gemiddeld laag scoren, wat duidt op geen bereidheid.

6.2 GAP analyse

In de onderstaande analyse onderzoeken we de tevredenheid ten opzichte van de verwachtingen van verschillende pakketbezorgingsdiensten op basis van zes criteria, namelijk: tijdigheid, beleefdheid van de bezorgers, algemene tevredenheid, prijs-kwaliteit, klantvriendelijkheid en service. De diensten die in de vergelijking zijn opgenomen, zijn PostNL, Bpost, UPS, DPD en DHL. Uit het spreidingsdiagram hieronder blijkt dat de tevredenheid over het algemeen hoger is dan de verwachtingen voor alle beoordeelde pakketbezorgingsdiensten, aangezien alle punten onder de regressielijn liggen. Alleen bij de beleefdheid van de bezorgers van UPS scoorden de verwachtingen hoger dan de tevredenheid. Bpost heeft de hoogste scores in tevredenheid en verwachting voor alle criteria, gevolgd door Post NL en DHL. UPS en DPD scoren iets lager, maar blijven boven hun verwachtingen. Over het algemeen geeft dit aan dat de klanten meer tevreden zijn dan ze aanvankelijk verwachtten, wat een positief teken is voor de kwaliteit van de pakketbezorgingsdiensten.



Figuur 6.17 - Spreidingsdiagram van tevredenheid ten opzichte van verwachtingen

Volgende tabellen bieden een breder overzicht van de klanttevredenheidsscores voor verschillende aspecten van de service van PostNL. De gemiddelde scores geven een idee van de gemiddelde tevredenheidsniveaus van elke GAP, terwijl de minimum- en maximumscores het bereik van de tevredenheid weergeven. Tussen -6 en +6 wordt het maximale verschil tussen de verwachting en de tevredenheid weergegeven. Een negatieve waarde van de GAP geeft aan dat de verwachting hoger is dan de tevredenheid, terwijl een positieve waarde van de GAP betekent dat de tevredenheid hoger is dan de verwachting. De standaarddeviatie en variantie geven aan hoeveel de scores afwijken van het gemiddelde, waarbij hogere waarden een grotere variabiliteit aangeven.

Over het algemeen hebben respondenten voor PostNL een iets hogere tevredenheid dan hun verwachtingen in alle gemeten categorieën, met klantvriendelijkheid en beleefdheid van bezorgers als de grootste positieve afwijkingen. Echter, de aanzienlijke spreiding (SD en variabiliteit) in de scores wijst op inconsistente ervaringen onder de klanten. Dit suggereert dat hoewel veel klanten tevreden zijn, er ook een aanzienlijk aantal klanten is dat minder positieve ervaringen heeft, wat aangeeft dat PostNL nog ruimte heeft voor verbetering in consistentie van de servicekwaliteit.

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>SD</i>	<i>Variantie</i>
<i>GAP5 PostNL: Algemene tevredenheid</i>	0,21	-2	4	0,854	0,729
<i>GAP5 PostNL: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]</i>	0,12	-2	4	0,781	0,609
<i>GAP5 PostNL: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]</i>	0,40	-3	6	1,302	1,696
<i>GAP5 PostNL: Service [RESPONSIVINESS]</i>	0,35	-2	6	1,223	1,495
<i>GAP5 PostNL: Tijdigheid [RELIABILITY]</i>	0,25	-3	4	0,927	0,860
<i>GAP5 PostNL: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]</i>	0,44	-3	6	1,414	1,999

Tabel 6.5 - **GAP5 PostNL**

De tevredenheid van de respondenten over Bpost 's diensten ligt gemiddeld iets boven hun verwachtingen in alle gemeten categorieën. De positieve afwijkingen zijn echter bescheiden, en er is een aanzienlijke variabiliteit in de ervaringen, zoals aangegeven door de standaarddeviaties en variatiescores. Dit wijst op inconsistente servicekwaliteit, waarbij sommige klanten veel tevredener zijn dan anderen. Dit suggereert dat Bpost, net als PostNL, nog ruimte heeft voor verbetering in het bieden van een consistente servicekwaliteit om ervoor te zorgen dat de positieve ervaringen meer uniform worden.

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>SD</i>	<i>Variantie</i>
<i>GAP5 Bpost: Algemene tevredenheid</i>	0,17	-2	4	0,816	0,729
<i>GAP5 Bpost: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]</i>	0,23	-3	5	1,027	0,609
<i>GAP5 Bpost: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]</i>	0,22	-2	4	0,923	1,696
<i>GAP5 Bpost: Service [RESPONSIVINESS]</i>	0,25	-2	4	1,034	1,495
<i>GAP5 Bpost: Tijdigheid [RELIABILITY]</i>	0,17	-2	4	0,891	0,860
<i>GAP5 Bpost: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]</i>	0,12	-2	5	1,042	1,999

Tabel 6.6 - **GAP5 Bpost**

Respondenten van UPS zijn over het algemeen tevreden over de service, met de gemiddelde scores voor algemene tevredenheid en prijs-kwaliteit verhouding aanzienlijk boven de verwachtingen. Klantvriendelijkheid, service, en tijdigheid liggen net iets boven de verwachtingen, wat wijst op mogelijke verbeterpunten. Het grootste probleemgebied lijkt de beleefdheid van de bezorgers te zijn, met een gemiddelde score die lager ligt dan de verwachtingen en een zeer grote spreiding in de ervaringen. Dit suggereert dat UPS aandacht moet besteden aan het verbeteren van de consistentie en kwaliteit van de interacties tussen bezorgers en klanten.

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>SD</i>	<i>Variantie</i>
<i>GAP5 UPS: Algemene tevredenheid</i>	0,41	0	3	0,870	0,757
<i>GAP5 UPS: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]</i>	0,35	0	2	0,702	0,493
<i>GAP5 UPS: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]</i>	0,12	-1	2	0,697	0,485
<i>GAP5 UPS: Service [RESPONSIVINESS]</i>	0,18	-1	2	0,636	0,404
<i>GAP5 UPS: Tijdigheid [RELIABILITY]</i>	0,12	-1	2	0,697	0,485
<i>GAP5 UPS: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]</i>	-0,06	-5	4	1,638	2,684

Tabel 6.7 - **GAP5 UPS**

Respondenten van DPD zijn over het algemeen tevreden en geven aan dat hun tevredenheid gemiddeld genomen boven hun verwachtingen ligt in alle gemeten categorieën. Vooral de algemene tevredenheid, klantvriendelijkheid en service scoren hoog boven de verwachtingen. Echter, alle categorieën laten een hoge variabiliteit zien, wat duidt op inconsistente ervaringen onder klanten. Dit betekent dat hoewel veel klanten zeer tevreden zijn, er ook een aanzienlijk aantal klanten is dat minder positieve ervaringen heeft. DPD zou zich kunnen richten op het verbeteren van de consistentie in hun dienstverlening om de klanttevredenheid uniform hoog te houden.

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>SD</i>	<i>Variantie</i>
<i>GAP5 DPD: Algemene tevredenheid</i>	0,42	-2	6	1,349	1,821
<i>GAP5 DPD: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]</i>	0,05	-5	3	1,112	1,236
<i>GAP5 DPD: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]</i>	0,44	-2	6	1,517	2,300
<i>GAP5 DPD: Service [RESPONSIVINESS]</i>	0,40	-2	6	1,650	2,721
<i>GAP5 DPD: Tijdigheid [RELIABILITY]</i>	0,26	-3	6	1,706	2,909
<i>GAP5 DPD: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]</i>	0,19	-4	6	1,419	2,012

Tabel 6.8 - **GAP5 DPD**

Over het algemeen ervaren de respondenten van DHL een tevredenheid die iets boven hun verwachtingen ligt in alle gemeten categorieën. De categorieën klantvriendelijkheid en service scoren het hoogst boven de verwachtingen, terwijl tijdigheid en beleefdheid van bezorgers iets lager scoren. De consistentie van ervaringen varieert per categorie, met vooral tijdigheid en beleefdheid van bezorgers als de gebieden met de grootste variabiliteit. Dit suggereert dat DHL nog steeds ruimte heeft om de consistentie van hun dienstverlening te verbeteren, vooral op het gebied van punctualiteit en de interactie van bezorgers met klanten.

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>SD</i>	<i>Variantie</i>
<i>GAP5 DHL: Algemene tevredenheid</i>	0,21	-1	3	0,767	0,588
<i>GAP5 DHL: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]</i>	0,21	-1	3	0,767	0,588
<i>GAP5 DHL: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]</i>	0,28	-1	5	0,999	0,997
<i>GAP5 DHL: Service [RESPONSIVINESS]</i>	0,28	-1	3	0,857	0,734
<i>GAP5 DHL: Tijdigheid [RELIABILITY]</i>	0,10	-2	4	0,912	0,831
<i>GAP5 DHL: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]</i>	0,13	-3	5	1,174	1,378

Tabel 6.9 - **GAP5 DHL**

6.3 Regressieanalyses

In de volgende tabellen worden de resultaten van een regressieanalyse gepresenteerd waarbij verschillende aspecten van de perceptie van alle pakketbezorgingsdiensten als voorspellers voor de afhankelijke variabele worden gebruikt. De afhankelijke variabele is algemene tevredenheid, terwijl de onafhankelijke variabelen tijdigheid, prijs-kwaliteit, klantvriendelijkheid, service en beleefdheid van de bezorgers zijn. Om zeker te zijn dat er geen sprake is van multicollineariteit, wordt de Variance Inflation Factor (VIF) gebruikt, die weergegeven wordt in de laatste kolom van elke tabel. De VIF helpt vast te stellen of de variabelen sterk met elkaar correleren en daardoor de resultaten vertekenen. Volgens de literatuur moet de VIF-waarde lager zijn dan vijf om zeker te zijn dat er geen multicollineariteit is tussen de onafhankelijke variabelen (Craney & Surles, 2002). In veel gevallen is de VIF-waarde echter hoger dan vijf. Daarom is een Structural Equation Model (SEM) geschat, waarbij de correlatiestructuur expliciet is meegenomen. Hierbij veranderden de parameters amper en kunnen we er dus van uitgaan dat er geen significante multicollineariteit aanwezig is. De SEM waarden worden niet weergegeven, omdat ik deze niet zelf heb geschat, deze zijn waarden zijn door de promotor geschat.

6.3.1 Regressieanalyse PostNL

In de onderstaande regressieanalyse worden de onafhankelijke variabelen getoetst op hun invloed op de afhankelijke variabelen van PostNL (tabel 6.10). Allereerst kunnen we opmerken dat de waarde van $R^2 = 0,869$. Dit wil zeggen dat 86,9% van de variantie in de algemene tevredenheid wordt verklaard door het model. Verder zijn Tijdigheid (RELIABILITY) en Prijs-kwaliteit (TANGIBLES) de belangrijkste significante voorspellers van de afhankelijke variabele. Service (RESPONSIVINESS) is minder sterk significant. Beleefdheid bezorgers (ASSURANCE) en Klantvriendelijkheid (EMPATHY) hebben geen significante invloed.

Model	Standardized Coefficients Bèta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
(Constant)		0,000	1,000		
Zscore: Perceptie PostNL: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]	0,236	3,709	<0,001	0,254	3,933
Zscore: Perceptie PostNL: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]	0,133	1,609	0,110	0,150	6,688
Zscore: Perceptie PostNL: Service [RESPONSIVINESS]	0,208	2,606	0,010	0,161	6,200
Zscore: Perceptie PostNL: Tijdigheid [RELIABILITY]	0,416	6,131	<0,001	0,223	4,489
Zscore: Perceptie PostNL: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]	0,008	0,116	0,908	0,240	4,160

a. Dependent Variable: Zscore: Perception PostNL: overall satisfaction (1= lowest, 7= highest)

Tabel 6.10 - Regressieanalyse PostNL

6.3.2 Regressieanalyse Bpost

De resultaten van de regressieanalyse waarin de onafhankelijke variabelen worden getoetst op hun invloed op de afhankelijke variabelen van Bpost (tabel 6.11), laten zien dat de $R^2 = 0,901$ en dat dus 90,1% van de variantie in de algemene tevredenheid wordt verklaard door het model. Daarnaast zijn Service (RESPONSIVINESS) en Tijdigheid (RELIABILITY) de belangrijkste significante voorspellers van de afhankelijke variabele. Prijs-kwaliteit (TANGIBLES) is ook significant, maar minder sterk. En Klantvriendelijkheid (EMPATHY) en Beleefdheid bezorgers (ASSURANCE) hebben geen significante invloed.

<i>Model</i>	<i>Standardized Coefficients Bèta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
				<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
<i>(Constant)</i>		0,000	1,000		
<i>Zscore: Perceptie Bpost: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]</i>	0,144	2,250	0,026	0,171	5,840
<i>Zscore: Perceptie Bpost: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]</i>	0,027	0,242	0,809	0,057	17,612
<i>Zscore: Perceptie Bpost: Service [RESPONSIVINESS]</i>	0,368	3,544	<0,001	0,065	15,384
<i>Zscore: Perceptie Bpost: Tijdigheid [RELIABILITY]</i>	0,364	4,047	<0,001	0,086	11,583
<i>Zscore: Perceptie Bpost: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]</i>	0,081	1,295	0,197	0,180	5,560

a. *Dependent Variable: Zscore: Perception Bpost: overall satisfaction (1 = lowest, 7 = highest)*

Tabel 6.11 - **Regressieanalyse Bpost**

6.3.3 Regressieanalyse UPS

In de onderstaande regressieanalyse worden de onafhankelijke variabelen getoetst op hun invloed op de afhankelijke variabelen van UPS (tabel 6.12). Allereerst kunnen we opmerken dat de R^2 gelijk is aan 0,939. Dit betekent dat 93,9% van de variantie in de algemene tevredenheid wordt verklaard door het model. Verder zijn Prijs-kwaliteit (TANGIBLES) en Tijdigheid (RELIABILITY) zijn de enige significante voorspellers van de afhankelijke variabele. Prijs-kwaliteit (TANGIBLES) heeft de sterkste invloed, zoals blijkt uit de hoge Bèta-waarde (0,789). Klantvriendelijkheid (EMPATHY), Service (RESPONSIVINESS), en Beleefdheid bezorgers (ASSURANCE) zijn niet significante voorspellers.

<i>Model</i>	<i>Standardized Coefficients Bèta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
				<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
<i>(Constant)</i>		0,000	1,000		
<i>Zscore: Perceptie UPS: Prijs-kwaliteit</i>	0,789	3,212	0,008	0,063	15,75

[TANGIBLES]					9
Zscore: Perceptie UPS: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]	-0,036	-0,153	0,881	0,069	14,58 0
Zscore: Perceptie UPS: Service [RESPONSIVINESS]	-0,041	-0,147	0,886	0,050	20,07 4
Zscore: Perceptie UPS: Tijdigheid [RELIABILITY]	0,407	2,250	0,046	0,117	8,567
Zscore: Perceptie UPS: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]	-0,138	-0,765	0,460	0,117	8,525

a. Dependent Variable: Zscore: Perception UPS: overall satisfaction (1= lowest, 7= highest)

Tabel 6.12 - Regressieanalyse UPS

6.3.4 Regressieanalyse DPD

In de volgende regressieanalyse worden de onafhankelijke variabelen getoetst op hun invloed op de afhankelijke variabelen van DPD. Hierbij is $R^2 = 0,926$ en wordt dus 92,6% van de variantie in de algemene tevredenheid verklaard door het model. Prijs-kwaliteit (TANGIBLES) en Klantvriendelijkheid (EMPATHY) zijn de significante voorspellers van de afhankelijke variabele. In tabel 6.13 zien we dat de verwachting voor het aspect service (RESPONSIVINESS) al zeer laag en negatief is. Dit duidt erop dat een toename in de service van DPD gepaard gaat met een afname in de algemene tevredenheid. Daarnaast is deze invloed significant, maar is het verband negatief. Klantvriendelijkheid (EMPATHY) heeft de sterkste positieve invloed, zoals blijkt uit de hoge Bèta-waarde (0,900). Service (RESPONSIVINESS) heeft een negatieve invloed op de afhankelijke variabele. Tijdigheid (RELIABILITY) en Beleefdheid bezorgers (ASSURANCE) zijn niet significante voorspellers.

Model	Standardized Coefficients Bèta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
(Constant)		0,000	1,000		
Zscore: Perceptie DPD: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]	0,301	3,299	0,002	0,212	4,719
Zscore: Perceptie DPD: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]	0,900	6,582	<0,001	0,095	10,570
Zscore: Perceptie DPD: Service [RESPONSIVINESS]	-0,293	-2,822	0,008	0,164	6,114
Zscore: Perceptie DPD: Tijdigheid [RELIABILITY]	0,062	0,649	0,521	0,193	5,194
Zscore: Perceptie DPD: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]	0,014	0,149	0,883	0,198	5,047

a. Dependent Variable: Zscore: Perception DPD: overall satisfaction (1= lowest, 7= highest)

Tabel 6.13 - Regressieanalyse DPD

6.3.5 Regressieanalyse DHL

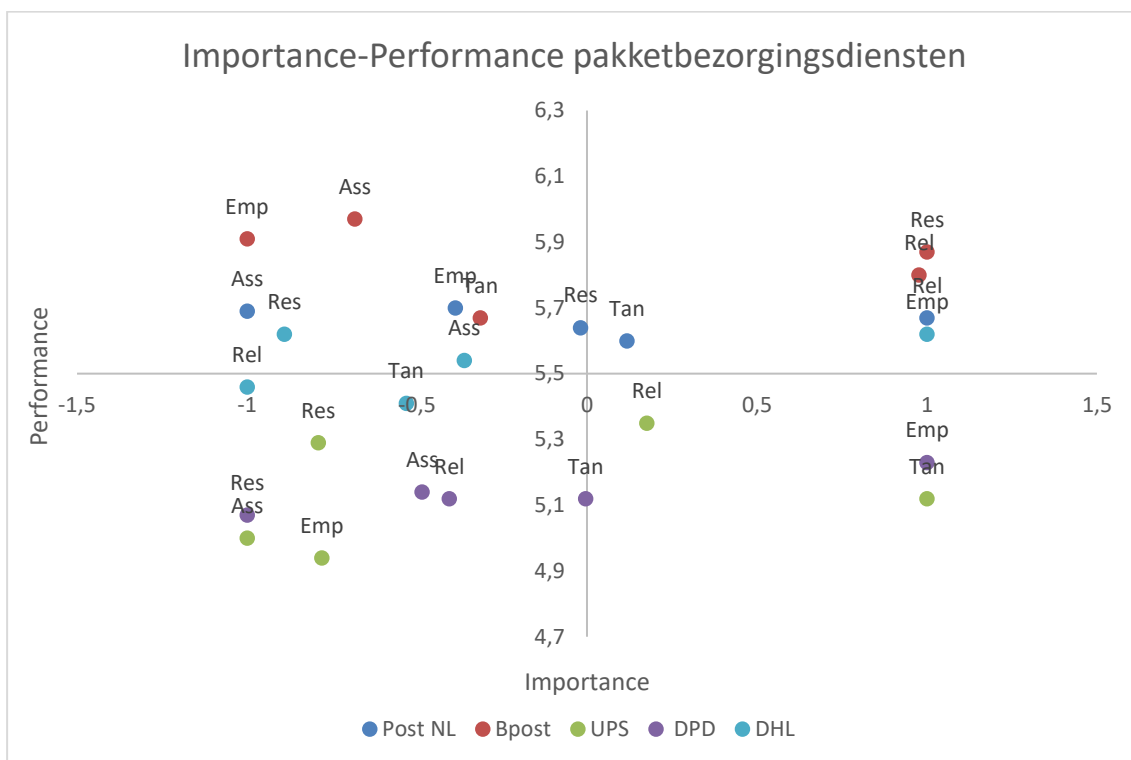
Ook hier worden de onafhankelijke variabelen getoetst op hun invloed op de afhankelijke variabelen van DHL (tabel 6.14). Bij DHL is de $R^2 = 0,937$ en dat betekent dus dat 93,7% van de variantie in de algemene tevredenheid verklaard wordt door het model. Klantvriendelijkheid (EMPATHY) en Beleefdheid bezorgers (ASSURANCE) zijn de enige significante voorspellers van de afhankelijke variabele. Klantvriendelijkheid (EMPATHY) heeft de sterkste positieve invloed, zoals blijkt uit de hoge Bèta-waarde (0,890). Beleefdheid bezorgers (ASSURANCE) heeft ook een positieve invloed, maar deze is zwakker dan die van klantvriendelijkheid. Prijs-kwaliteit (TANGIBLES), Service (RESPONSIVINESS), en Tijdigheid (RELIABILITY) zijn niet significante voorspellers.

<i>Model</i>	<i>Standardized Coefficients Bèta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
				<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
<i>(Constant)</i>		0,000	1,000		
<i>Zscore: Perceptie DHL: Prijs-kwaliteit [TANGIBLES]</i>	0,108	1,152	0,257	0,192	5,219
<i>Zscore: Perceptie DHL: Klantvriendelijkheid [EMPATHY]</i>	0,890	3,988	<0,001	0,034	29,786
<i>Zscore: Perceptie DHL: Service [RESPONSIVINESS]</i>	-0,075	-0,335	0,740	0,034	29,786
<i>Zscore: Perceptie DHL: Tijdigheid [RELIABILITY]</i>	-0,131	-1,243	0,223	0,150	6,665
<i>Zscore: Perceptie DHL: Beleefdheid bezorgers [ASSURANCE]</i>	0,195	2,082	0,045	0,190	5,270

a. Dependent Variable: Zscore: Perception DHL: overall satisfaction (1 = lowest, 7 = highest)

Tabel 6.14 - Regressieanalyse DHL

6.4 Importance-Performance



Figuur 6.18 – **Importance-Performance pakketbezorgingsdiensten**

Bovenstaande grafiek geeft een overzicht van de klanttevredenheid tegenover de prestaties van de verschillende pakketbezorgdiensten op diverse aspecten van hun dienstverlening. Hierbij worden vijf specifieke aspecten geëvalueerd: Prijs-kwaliteitverhouding (Tan), Klantvriendelijkheid (Emp), Service (Res), Tijdigheid (Rel) en Beleefdheid van de bezorgers (Ass). De analyse toont aan dat elke dienst sterk presteert op verschillende aspecten van hun dienstverlening.

Uit figuur 6.18 blijkt dat Bpost de hoogste scores behaalt, vooral op gebieden als klantvriendelijkheid, beleefdheid van de bezorgers en prijs-kwaliteitverhouding. Dit wijst erop dat Bpost goed presteert in het leveren van een betrouwbare en klantgerichte service, en dat ze deze koers moeten voortzetten. Wat betreft service en tijdigheid scoren ze ook zeer goed, maar ze moeten oppassen voor een mogelijke overkill. PostNL volgt met eveneens hoge scores op beleefdheid van de bezorgers, klantvriendelijkheid en service, wat hun betrouwbaarheid en aandacht voor fysieke attributen benadrukt. Ook voor hen is het raadzaam om op deze weg verder te gaan, maar ze moeten voorzichtig zijn met een mogelijke overkill op het gebied van prijs-kwaliteitverhouding en tijdigheid.

DHL scoort ook sterk, met name op service en beleefdheid van bezorgers, wat wijst op een consistente en kwalitatieve bezorgservice. Echter, qua tijdigheid en prijs-kwaliteitverhouding hebben ze een lage prestatie wat duidt op een lage prioriteit. Er is een mogelijke overkill op klantvriendelijkheid. Bovendien scoren UPS en DPD over het algemeen laag op de meeste aspecten. DPD presteert laag op alle aspecten, wat duidt op een lage prioriteit en belang, behalve op

klantvriendelijkheid daar zitten ze op lage prestatie, groot belang wat duidelijk maakt dat ze zich hierop moeten concentreren. Voor UPS is het gelijkaardig, waarbij prijs-kwaliteitverhouding en tijdigheid in de zone lage prestatie, groot belang zit, wat duidelijk maakt dat ze hierop moeten concentreren. Wat betreft beleefdheid van de bezorgers, klantvriendelijkheid en service zitten ze bij lage prestatie, laag belang wat een lage prioriteit aanduidt.

Over het algemeen waarderen klanten Bpost en PostNL het hoogst, gevolgd door DHL. UPS en DPD hebben aanzienlijke ruimte voor verbetering, vooral in klantvriendelijkheid en prijs-kwaliteitverhouding van hun dienstverlening. De variabiliteit in de scores suggereert dat de klantbeleving inconsistent is, wat aangeeft dat er fluctuaties zijn in hoe verschillende klanten de prestaties van deze diensten ervaren.

Hoofdstuk 7: Conclusie, beperkingen en aanbevelingen

7.1 Conclusie

In deze masterproef werd de evolutie van servicekwaliteit met betrekking tot pakketbezorging aan huis onderzocht. Doordat de pakket bezorgmarkt snel evolueert met belangrijke trends zoals de groei van e-commerce, last-mile delivery, duurzaamheid, concurrentie tussen bezorgbedrijven, en technologische innovatie. E-commerce heeft geleid tot een grotere vraag naar efficiënte bezorgdiensten, terwijl last-mile delivery cruciaal is voor klanttevredenheid ondanks de hoge kosten. De concurrentie is hevig in de sector, met zowel grote als kleine spelers die innoveren om te overleven. De Belgische pakket bezorgmarkt blijft divers en competitief, met Bpost, DPD, DHL, PostNL en UPS als belangrijke spelers die zich richten op innovatie en duurzaamheid. Wanneer we in de literatuur de ranking van het marktaandeel van elke pakketbezorgdienst vergelijken met de ranking die door de respondenten werd opgesteld, blijkt er een verschil te zijn in de rangorde. Op basis van marktaandeel staan Bpost, DPD, PostNL, UPS en DHL bovenaan, terwijl de respondenten de volgende rangorde aangeven: Bpost, PostNL, DPD, DHL en UPS. Dit benadrukt dat Bpost en PostNL de twee meest gebruikte pakketbezorgdiensten zijn in Vlaanderen.

Daarnaast is het van cruciaal belang om klanttevredenheid te meten in een competitieve zakelijke omgeving. Het begrijpen van klanttevredenheid biedt inzicht in klantervaringen en wijst op gebieden voor verbetering, essentieel voor succes en het opbouwen van langdurige relaties. Verschillende methoden, zoals CSAT, NPS, CES en CSI, worden besproken als manieren om klanttevredenheid te meten. Er is uit de literatuur de Net Promotor Score (NPS) gekozen om te onderzoeken of de respondenten de verschillende pakketbezorgdiensten zouden aanbevelen aan vrienden en familie. De meerderheid van de respondenten zou Bpost aanbevelen aan vrienden of familie, terwijl de mening over PostNL en DHL van de respondenten niet uitgesproken positief of negatief was. Voor UPS en DPD merken we op dat de meeste respondenten tegenstanders zijn of geen uitgesproken mening hebben, wat resulteert in een eerder negatieve aanbeveling aan vrienden en familie. Daarnaast is de NPS per pakketbezorgdienst berekend, waarbij Bpost, PostNL en DHL een score boven nul behalen, wat als goed wordt beschouwd. UPS en DPD hebben daarentegen een score onder nul, maar deze wordt niet als dramatisch beschouwd. Hoewel de meerderheid Bpost zou aanbevelen aan vrienden en familie, presteren zij minder goed in het oplossen van problemen. Het meest voorkomende antwoord was dat het probleem niet werd opgelost, terwijl bij PostNL, UPS en DHL de kwestie doorgaans binnen de 3 dagen wordt afgehandeld, en binnen een week bij DPD.

Verder zien we in de literatuur dat de centrale rol van servicekwaliteit in het succes van pakketbezorging en het belang van klanttevredenheid als cruciale prestatie-indicator werd gezien. Het benadrukt dat klanten niet alleen verwachten dat hun behoeften worden vervuld, maar ook op een manier die waarde en voldoening biedt. Servicekwaliteit wordt beschouwd als de sleutel tot het vormgeven van deze ervaring en heeft invloed op klantloyaliteit en herhalingsaankopen. Het SERVQUAL-model wordt gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening en klanttevredenheid te meten, met dimensies zoals betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, responsiviteit en empathie. Het GAP-model identificeert vijf kloven waarmee organisaties rekening moeten houden bij het leveren van diensten. Daarentegen biedt het Importance-Performance-model een raamwerk voor het

evalueren en verbeteren van servicekwaliteit door het belang dat klanten geven aan verschillende servicedimensies te vergelijken met de prestaties van de dienstverleners. Dit model visualiseert deze vergelijking in een matrix met vier kwadranten: hoge prestaties en groot belang, hoge prestaties en laag belang, lage prestaties en laag belang, en lage prestaties en groot belang. Dit helpt organisaties te identificeren waar ze goed presteren en waar verbetering nodig is.

Om het SERVQUAL-model te staven zijn er regressieanalyses gemaakt van PostNL, Bpost, UPS, DPD en DHL om te tonen of de dimensies invloed hebben op de algemene tevredenheid van klanten. Voor PostNL en Bpost zijn tijdigheid en service belangrijke voorspellers, terwijl prijs-kwaliteit ook een significante rol speelt. UPS wordt voornamelijk beïnvloed door prijs-kwaliteit en tijdigheid, terwijl bij DPD klantvriendelijkheid, prijs-kwaliteit en service een rol spelen. Bij DHL zijn klantvriendelijkheid en de beleefdheid van bezorgers de belangrijkste factoren voor algemene tevredenheid. Het is opvallend dat service en klantvriendelijkheid in veel gevallen significante voorspellers zijn, terwijl beleefdheid van bezorgers niet altijd een significante rol lijkt te spelen. Over het algemeen blijkt uit deze analyses dat verschillende aspecten van de bezorgservice van invloed zijn op de algemene tevredenheid van klanten, wat waardevolle inzichten biedt voor het verbeteren van de dienstverlening en het verhogen van de klanttevredenheid. Een opvallend resultaat van de regressieanalyse is dat elke pakketbezorgingsdienst significant presteert op een ander specifiek aspect van klanttevredenheid.

Verder is er een spreidingsdiagram opgesteld waarin de tevredenheid tegenover de verwachting is weergegeven. Uit het spreidingsdiagram blijkt dat de klanttevredenheid voor alle beoordeelde pakketbezorgingsdiensten (PostNL, Bpost, UPS, DPD en DHL) over het algemeen hoger is dan de verwachtingen. Bpost behaalt de hoogste tevredenheidsscores op alle criteria, gevolgd door PostNL en DHL, terwijl UPS en DPD iets lager scoren, maar nog steeds boven de verwachtingen blijven. Dit wijst op een positieve perceptie van de kwaliteit van deze diensten. Daarnaast zijn er beschrijvende analyses uitgevoerd met betrekking tot GAP5: het verschil tussen de verwachte en de daadwerkelijk ervaren dienstverlening volgens het GAP-model. Voor PostNL en Bpost liggen de gemiddelde tevredenheidsscores in alle gemeten categorieën iets boven de verwachtingen, met klantvriendelijkheid en beleefdheid van bezorgers als de grootste positieve uitschieters. Echter, er is een aanzienlijke variabiliteit in de scores, wat wijst op inconsistente klantervaringen. UPS toont aanzienlijke tevredenheid in de algemene tevredenheid en prijs-kwaliteit verhouding, maar de beleefdheid van bezorgers scoort lager dan de verwachtingen en vertoont een grote variabiliteit in ervaringen. Dit suggereert dat UPS aandacht moet besteden aan het verbeteren van de interacties tussen bezorgers en klanten. DPD scoort hoog op algemene tevredenheid, klantvriendelijkheid en service, maar ook hier is er een hoge variabiliteit in ervaringen, wat duidt op inconsistente dienstverlening. DHL heeft gemiddelde tevredenheidsscores die iets boven de verwachtingen liggen, met klantvriendelijkheid en service als de hoogste scores. Er is echter variabiliteit in tijdigheid en beleefdheid van bezorgers, wat aangeeft dat deze gebieden voor verbetering vatbaar zijn. Hoewel de klanttevredenheid over het algemeen hoger is dan de verwachtingen, moeten alle bezorgingsdiensten zich richten op het verbeteren van de consistentie in hun dienstverlening om ervoor te zorgen dat alle klanten een uniforme en positieve ervaring hebben.

Daarnaast zijn de pakketbezorgingsdiensten ook onderworpen aan het Importance-Performance-model hierbij is elk aspect per pakketbezorgingdienst geplaatst in de vier kwadranten. De analyse van de klanttevredenheid tegenover de prestaties van pakketbezorgdiensten toont aan dat elke dienst sterk presteert op verschillende aspecten van hun dienstverlening. Bpost behaalt de hoogste scores, vooral op klantvriendelijkheid, beleefdheid van de bezorgers, en prijs-kwaliteit, wat wijst op een betrouwbare en klantgerichte service. PostNL volgt met hoge scores op beleefdheid van de bezorgers, klantvriendelijkheid, en service, wat hun betrouwbaarheid en aandacht voor fysieke attributen benadrukt. DHL scoort sterk op service en beleefdheid van bezorgers, maar heeft een lage prioriteit voor tijdigheid en prijs-kwaliteit. UPS en DPD scoren lager op de meeste aspecten, met klantvriendelijkheid en prijs-kwaliteit als aandachtsgebieden voor verbetering. Dit betekent dat Bpost en PostNL hun huidige aanpak het best kunnen voortzetten, terwijl DHL op sommige vlakken wat meer moeite moet doen maar het over het geheel wel goed doet. DPD en UPS hebben aanzienlijke ruimte voor verbetering, die ze best dan ook gericht moeten aanpakken.

Als laatst blijkt in de literatuur dat de klanttevredenheid in de pakketbezorgingsindustrie wordt beïnvloed door diverse externe factoren, waarbij verzendkosten en leveringsmethoden en tijdigheid van levering een centrale rol spelen. Het evenwicht tussen redelijke verzendkosten en efficiënte service is cruciaal voor het behoud van klantvertrouwen. Hoewel sommige klanten bereid zijn meer te betalen voor snellere levering, leidt vertraging vaak tot ontevredenheid, meestal veroorzaakt door externe omstandigheden. Duurzaamheid van de last mile wordt steeds belangrijker, met klanten die gevoelig zijn voor ecologische en sociale aspecten. Uit onderzoek blijkt echter dat de respondenten hier anders over denken en andere aspecten van pakketbezorging belangrijk vinden, met name de geschatte aankomsttijd en de nauwkeurigheid van de levertijd. Realtime tracking en de mogelijkheid om instructies voor levering te geven worden ook als belangrijk beschouwd. Daarnaast zijn de respondenten gemiddeld alleen bereid om langere levertijden te accepteren als dit bijdraagt aan duurzaamheid. De bereidheid om te betalen voor premium bezorgopties en het belang van duurzame bezorgopties scoren gemiddeld laag, wat wijst op een geringe bereidheid onder de respondenten om extra te betalen voor deze diensten. Bij de keuze van een pakketbezorgdienst spelen meerdere factoren een rol. De locatie van levering is voor 71% van de respondenten belangrijk, gevolgd door de prijzen (57%) en de service van de levering (49%). De kwaliteit van de levering en het bedrijfsimago zijn minder tot niet bepalend.

7.2 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Wanneer ik kritisch terugkijk op het uitgevoerde onderzoek, zijn er enkele beperkingen die ik graag wil benadrukken. Ten eerste is er een beperkte hoeveelheid literatuur beschikbaar over de servicekwaliteit met betrekking tot pakketbezorging aan huis. Dit betekende dat slechts enkele artikelen echt relevant waren, wat het moeilijk maakte om grondige conclusies en duidelijke trends te trekken. Om het onderwerp grondig te onderzoeken, werd een uitgebreide vragenlijst opgesteld. Achteraf bleek deze echter te lang. Respondenten haakten vaak al in het begin af, mogelijk vanwege de plaatsing van de vragen. De eerste vragen waren sociodemografisch van aard; wellicht had ik de

vragen gerelateerd aan de pakketdiensten prominenter aan het begin moeten plaatsen.

Ondanks deze beperkingen biedt deze masterproef verschillende mogelijkheden voor andere onderzoeken. Daarom geef ik graag enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Ten eerste lijkt het mij waardevol om dit onderzoek op een grotere schaal uit te voeren en te verspreiden over verschillende landen. Door een breder geografisch bereik zouden er meer algemene conclusies kunnen worden getrokken en kunnen er vergelijkingen ontstaan. Daarnaast kan het analyseren van verschillende klantsegmenten, zoals stedelijke versus landelijke bewoners en jongere versus oudere klanten, inzichten bieden in uiteenlopende verwachtingen en tevredenheidsniveaus met betrekking tot pakketbezorging. Het begrijpen van deze verschillen kan helpen bij het afstemmen van diensten op de specifieke behoeften van diverse klantgroepen.

Bovendien zou het nuttig zijn om bij de bedrijven zelf een bevraging te doen. Dit kan helpen om te achterhalen waar zij denken goed op te scoren en waar zij aan willen werken of veranderingen willen doorvoeren. Inzichten van de bedrijven kunnen een waardevolle aanvulling zijn op de percepties van consumenten en een completer beeld geven van de huidige staat van de servicekwaliteit. Een ander cruciaal aspect van pakketbezorging is de efficiëntie van retourprocessen. Onderzoek naar hoe efficiënte retourlogistiek de algehele klanttevredenheid en perceptie van servicekwaliteit beïnvloedt, zou waardevolle inzichten kunnen opleveren.

Verder onderzoek naar toekomstige ontwikkelingen in de pakketbezorgingsmarkt is aan te bevelen. Er is onder andere een toekomst met technologische innovaties zoals drones, autonome voertuigen en robots, die de efficiëntie en servicekwaliteit van pakketbezorging kunnen verbeteren. Daarnaast is het interessant om de voordelen van samenwerkingen tussen verschillende pakketbezorgdiensten en de impact van gedeelde netwerkmodellen op servicekwaliteit en kosten te onderzoeken. Door middel van dergelijke samenwerking zou concurrentie tussen pakketbezorgingsdiensten worden verminderd. De markt is continu in beweging, met nieuwe technologieën en veranderende consumenteneisen die de servicekwaliteit beïnvloeden. Door toekomstige trends en innovaties te onderzoeken, kunnen bedrijven beter inspelen op veranderingen en verbeteringen doorvoeren. Kortom kunnen deze aanbevelingen bijdragen aan een beter begrip van de servicekwaliteit in de pakketbezorgingssector en leiden tot verbeteringen in de klanttevredenheid en operationele efficiëntie.

Bibliografie

- Bhat, A. (2020, april 22). How to measure customer satisfaction in 7 different ways. *QuestionPro*. Geraadpleegd op 27 december 2023, van <https://www.questionpro.com/blog/how-to-measure-customer-satisfaction/>
- BIPT. (2022, 19 december) *Marktaandeel op basis van volume binnen het segment van pakket- en expresszendingen*. BIPT. Geraadpleegd op 16 november 2023, van <https://www.bipt.be/operators/marktaandeel-op-basis-van-volume-binnen-het-segment-van-pakket-en-expresszendingen>
- Bpost. (2022). *Pakjeslevering*. Bpost. Geraadpleegd op 22 november 2023, van <http://bpostgroup.com/nl/wat-we-doen/e-commerce-vergemakkelijken/pakjeslevering>
- Craney, T. A., & Surles, J. G. (2002). Model-Dependent Variance Inflation Factor Cutoff Values. *Quality*. Geraadpleegd op 20 mei 2024, van *Engineering*, 14(3), 391-403. <https://doi.org/10.1081/QEN-120001878>
- DHL Group. (2024). Geraadpleegd 8 maart 2024, van <https://group.dhl.com/en.html>
- DPD. (2023). *Wie zijn we*. dpd. Geraadpleegd op 23 november 2023, van <https://www.dpd.com/be/nl/wie-zijn-we/>
- eCommerce Market Belgium—Data, Trends, Top Stores | ECDB.com*. (z.d.). Geraadpleegd op 22 november 2023, van <https://ecommercedb.com/markets/be/all>
- Ecommerce News. (2022). *Bpost | Pakketbezorger België*. Geraadpleegd op 22 november 2023, van <https://www.ecommercenews.nl/tag/bpost/>
- Ecommerce News. (2022). *Pakketbezorgers & Pakketbezorging | Pakketdiensten Nederland*. Geraadpleegd op 21 november 2023, van <https://www.ecommercenews.nl/pakketbezorgers/>
- FeWeb. (2022, 24 juni). *Onderzoek: E-commerce na corona*. Geraadpleegd op 1 november 2023, van <https://www.feweb.be/nl/nieuws/bericht/2022/06/24/Onderzoek-E-commerce-na-corona>
- Freriks G. (2021, 4 maart). Het corona-effect op pakketbezorging: 103 procent groei in 2020. *Warehouse Totaal*. Geraadpleegd op 1 november 2023, van <https://www.warehousetotaal.nl/blogs/het-corona-effect-op-pakketbezorging-103-procent-groei-in-2020/>
- Freriks, G. (2020, 27 april). Coronacrisis: Meer pakketten dan tijdens Kerst en Black Friday. *Warehouse Totaal*. Geraadpleegd op 16 november 2023, van <https://www.warehousetotaal.nl/corona/coronacrisis-meer-pakketten-dan-tijdens-kerst-en-black-friday/110463/>

- Gevaers, R. (2020, 7 mei). Coronacrisis maakt pakjesbezorging duurder. *De Tijd*. Geraadpleegd op 16 november 2023, van <https://www.tijd.be/opinie/algemeen/coronacrisis-maakt-pakjesbezorging-duurder/10225591.html>
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41. Geraadpleegd op 13 december 2023, van <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004859>
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. Geraadpleegd op 17 februari 2024, van <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Hsu, S.-H. (2008). Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 3033-3042. Geraadpleegd op 13 januari 2024, van <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.06.036>.
- Hubspot (2022, 6 april) *How to Measure Customer Satisfaction in 8 Simple Steps*. Geraadpleegd 3 januari 2024, van <https://blog.hubspot.com/service/how-to-measure-customer-satisfaction>
- Ilieska, K. (2013). *Importance of Customer Satisfaction*. Geraadpleegd op 14 januari 2024.
- Ismail, A., & Yunan, Y. (2016). SERVICE QUALITY AS A PREDICTOR OF CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMER LOYALTY. *LogForum-Scientific Journal of Logistics*, 12, 269-283. Geraadpleegd op 13 december 2023, van <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2016.4.7>
- Kang, G., & James, J. (2004). Service quality dimensions: An examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266-277. Geraadpleegd op 17 februari 2024, van <https://doi.org/10.1108/09604520410546806>
- Klein, P., & Popp, B. (2022). Last-Mile Delivery Methods in E-Commerce: Does Perceived Sustainability Matter for Consumer Acceptance and Usage? *Sustainability*, 14(24), Article 24. Geraadpleegd op 19 december 2023, van <https://doi.org/10.3390/su142416437>
- Lai, P.-L., Jang, H., Fang, M., & Peng, K. (2022). Determinants of customer satisfaction with parcel locker services in last-mile logistics. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 38(1), 25-30. Geraadpleegd op 13 december 2023, van <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2021.11.002>
- Libo-on, J. T. (2021). *Service Quality Influence on Customer Satisfaction in Courier Services: A Comparative Study*. Geraadpleegd op 15 december 2023
- Lutkevich, B. (2022, juni). *What is E-Commerce? Definition and Meaning*. CIO. Geraadpleegd op 9 december 2023, van <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/e-commerce>

- Macioszek, E. (2017, 13 juli). First and Last Mile Delivery – Problems and Issues. In G. Sierpiński (Red.), *Advanced Solutions of Transport Systems for Growing Mobility* (pp. 147-154). Geraadpleegd op 9 december 2023, van Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62316-0_12
- Makhmudov, M., Park, Y. T., Natalia, F., & Ko, C. S. (2022, 4 april). *Temporal Collaboration in Delivery Service Considering Defective Rate* (04). ICIC Express Letters. Geraadpleegd op 10 december 2023, van <https://doi.org/10.24507/icicel.16.04.391>
- Masorgo, N., Mir, S., & Hofer, A. R. (2023). You're driving me crazy! How emotions elicited by negative driver behaviors impact customer outcomes in last mile delivery. *Journal of Business Logistics*, 44(4), 666-692. Geraadpleegd op 28 oktober 2023, van <https://doi.org/10.1111/jbl.12356>
- Merlo, P., & Michalak, J. (2013). Assessment of the use of electronic commerce by Polish consumers. *Actual Problems of Economics*, 149(11), 426-433. Geraadpleegd op 3 december 2023.
- Minta, Y. (2018). Link between Satisfaction and Customer Loyalty in the Insurance Industry: Moderating Effect of Trust and Commitment. *Journal of Marketing Management*, 6. Geraadpleegd op 15 december 2023, van Scopus
- Mohammad, W. A., Nazih Diab, Y., Elomri, A., & Triki, C. (2023). Innovative solutions in last mile delivery: Concepts, practices, challenges, and future directions. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 24(2), 151-169. Geraadpleegd op 5 december 2023, van <https://doi.org/10.1080/16258312.2023.2173488>
- Morganti, E., & Dabanc, L. (2014, 1 januari). Recent Innovation in Last Mile Deliveries. In A. Hyard (Red.), *Non-technological Innovations for Sustainable Transport: Four Transport Case Studies* (pp. 27-45). Geraadpleegd op 10 december 2023, van Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09791-6_3
- Mulder, P. (2023, november 3). *SERVQUAL model: De uitleg*. Toolshero. Geraadpleegd op 16 december 2023, van <https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/servqual-model/>
- Ngo, V. (2015). *MEASURING CUSTOMER SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW*. Geraadpleegd op 23 december 2023.
- NWS, V. (2021, 9 november). *We bestellen ook na corona nog steeds meer pakjes, maar explosieve groei is voorbij*. vrtnws.be. Geraadpleegd op 1 november 2023, van <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2021/11/09/we-bestellen-ook-na-corona-nog-steeds-meer-pakjes-maar-explosie/>

- Oh, H. (2001). Revisiting Importance Performance Analysis. *Tourism Management*, 22, 617-627. Geraadpleegd op 17 februari 2024, van [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00036-X)
- Panchana, E. V. (2022, 19 augustus). *Groei webwinkels stagneert: 'We gaan weer naar normaliteit'*. De Morgen. Geraadpleegd op 1 november 2023, van <https://www.demorgen.be/nieuws/groei-webwinkels-stagneert-we-gaan-weer-naar-normaliteit~b0463d9d/>
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. Geraadpleegd op 19 december 2023
- PostNL. (2023). *Pakketten: De beste logistieke oplossingen voor elke klant*. PostNL. Geraadpleegd op 22 november 2023, van <https://www.postnl.nl/over-postnl/over-ons/pakketten/>
- Putro, R. N. C. A., & Rachmat, B. (2019). EFFECT OF BRAND IMAGE AND SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY AT BANK JATIM SYARIAH SURABAYA. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 87, 152-165. Geraadpleegd op 15 december 2023, van <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-03.19>
- Qualtrics (2023) *How to Measure Customer Satisfaction*. Geraadpleegd 3 januari 2024, van <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/measure-customer-satisfaction/>
- Qualtrics. (2020, mei 21). *How To Measure Service Quality*. Qualtrics. Geraadpleegd op 16 december 2023, van <https://www.qualtrics.com/blog/how-to-measure-service-quality/>
- Ricardianto, P., Kurniawan, I. A., Ikawati, I., Gutomo, T., Sijabat, E. A. S., Mahadita, A., Kusuma, I. G. N. A. E. T., Tursilarini, T. Y., Murtiwidayanti, S. Y., & Endri, E. (2023). Service quality and timeliness: Empirical evidence on the parcel delivery service in Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1645-1656. Geraadpleegd op 19 december 2023, van <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.7.004>
- Rosário, A. T. (2022). How a sustainability strategy can leverage e-commerce? In *Advancing SMEs Toward E-Commerce Policies for Sustainability* (pp. 44-72). Geraadpleegd op 9 december 2023, van Scopus. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5727-6.ch003>
- Said, M., Aeschliman, S., & Stathopoulos, A. (2023, 29 oktober). Robots at your doorstep: Acceptance of near-future technologies for automated parcel delivery. *Scientific Reports*, 13(1), Article 1. Geraadpleegd op 1 december 2023, van <https://doi.org/10.1038/s41598-023-45371-1>
- Seghezzi, A., Siragusa, C., & Mangiaracina, R. (2022). Parcel lockers vs. home delivery: A model to compare last-mile delivery cost in urban and rural areas. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(3), 213-237. Geraadpleegd op 19 december 2023, van

<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2020-0072>

Smith, M. (2022, may 24). *A Comprehensive Guide to Customer Satisfaction Score—Help Scout*.

Geraadpleegd 5 januari 2024, van <https://www.helpscout.com/blog/customer-satisfaction-score/>

Statista Research Department. (2023, 17 januari). *Topic: Parcel market in Belgium*. Statista.

Geraadpleegd op 22 november 2023, van <https://www.statista.com/topics/7180/parcel-market-in-belgium/>

The dot society (2022, augustus 23). *E-commerce cijfers na COVID-19: Facts & Trends*. Geraadpleegd op

1 november 2023, van <https://thedotsociety.be/e-commerce-cijfers-na-covid-19-facts-trends/>

Tian, Y., & Stewart, C. (2008). History of E-Commerce. In *Electronic Commerce: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1-8). IGI Global. Geraadpleegd op 9 december 2023, van

<https://doi.org/10.4018/978-1-59904-943-4.ch001>

UPS. (2023). *About UPS-BE*. UPS. Geraadpleegd op 23 november 2023, van

<https://about.ups.com/nl/nl/our-impact>

van Duin, J. H. R., Enserink, B., Daleman, J. J., & Vaandrager, M. (2019). The near future of parcel delivery: Selecting sustainable alternatives for parcel delivery. In *Sustainable City Logistics Planning: Methods and Applications. Volume 3* (Vol. 3, pp. 219-252). Geraadpleegd op 28 oktober 2023, van Scopus.

Wagenvoort, H. (2021, 2 maart). Corona-effect pakketbezorging: 103 procent groei. *Supply Chain Magazine*. Geraadpleegd op 1 november 2023, van

<https://www.supplychainmagazine.nl/corona-effect-pakketbezorging-103-procent-groei/>

Wang, X., Wong, Y. D., Shi, W., & Yuen, K. F. (2023, 23 mei). An investigation on consumers' preferences for parcel deliveries: Applying consumer logistics in omni-channel shopping. *International Journal of Logistics Management*. Geraadpleegd op 1 december 2023, van

<https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2022-0288>

WebShip e-Fulfilment België. (2019, september 24). *De razendsnelle evolutie van pakketbezorging*.

Geraadpleegd op 16 november 2023, van <https://webship.be/onze-blog/de-evolutie-van-pakketbezorging/>

William Bleuel, P. (2019). CSAT or CES: Does It Matter? *2019 Volume 22 Issue 1, 1*. Geraadpleegd op 13 januari 2024, van <https://gbr.pepperdine.edu/2019/03/csat-or-ces-does-it-matter/>

Yanpirat, N., Silva, D. F., & Smith, A. E. (2023, 4 juli). Sustainable last mile parcel delivery and return service using drones. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 124. Scopus. Geraadpleegd

op 1 december 2023, van <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2023.106631>

Zhen, L., Wu, Y., Wang, S., & Yi, W. (2021). Crowdsourcing mode evaluation for parcel delivery service platforms. *International Journal of Production Economics*, 235, 108067. Geraadpleegd op 1 december 2023, van <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108067>

Bijlagen

Enquête servicekwaliteit van pakketbezorging aan huis:

Privacy U wordt uitgenodigd om deel te nemen aan de studie '**Klantentevredenheid van pakketbezorgers**'. De bevraging werd opgesteld door Eva Severy, masterstudente Handelswetenschappen aan de UHasselt.

Lees de verschillende vragen goed door om ze zo goed mogelijk te beantwoorden. Wij garanderen uw anonimiteit en gebruiken de resultaten van dit onderzoek alleen om wetenschappelijke redenen en publicatiedoeleinden. De resultaten van dit onderzoek worden gedurende 5 jaar bijgehouden en zullen na deze periode verwijderd worden.

Vul deze vragenlijst persoonlijk in, aangezien de studie geïnteresseerd is in uw individuele mening. Het invullen van de enquête zal ongeveer 10 minuten duren.

Door hieronder op "**Ik ga akkoord**" te klikken, geeft u aan dat u dit toestemmingsformulier hebt gelezen en begrepen en dat u ermee instemt deel te nemen aan dit onderzoek. Alvast bedankt voor uw tijd en medewerking!

Voor meer informatie omtrent de uitvoering van mijn rechten kan ik terecht op de [privacyverklaring](#)

- ☐ Ik ga akkoord
- ☐ Ik ga niet akkoord

Vraag 1 Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ X

Vraag 2 Wat is uw leeftijd?

Vraag 3A Woont u in België?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Vraag 3B Wat is de postcode en de naam van gemeente waar u woont?

- ☐ Postcode _____
- ☐ Gemeente _____

Vraag 4 Woont u in een stedelijk gebied of daarbuiten?

- ☐ Stedelijk gebied
- ☐ Buiten een stedelijk gebied

Vraag 5 Wat is uw hoogst behaalde diploma?

- ☐ Geen diploma
- ☐ Lagere school
- ☐ Middelbare school
- ☐ Graduaat, Bachelor of equivalent
- ☐ Licentiaat, Master of equivalent
- ☐ Doctor, PhD

Vraag 6 Uit hoeveel personen bestaat uw gezin (uzelf inbegrepen)?

(Met een gezin bedoelen we alle personen die wonen op het adres waar u feitelijk woont.)

Vraag 7 Wat is het totale maandelijks netto-inkomen van uw gezin?

(Met een gezin bedoelen we alle personen die wonen op het adres waar u feitelijk woont.)

Het totale maandelijks netto-inkomen van een gezin bestaat uit: netto - beroepsinkomens uit arbeid (nettolonen, netto-bedrijfsinkomsten); netto - vervangingsinkomens (werkloosheids-arbeidsongeschiktheids- of invaliditeitsvergoedingen, bestaansminimum, OCMW-steun of pensioenen); bijkomende netto - inkomens (bijvoorbeeld huuropbrengsten) die het gezin (alle personen in uw gezin) maandelijks netto ontvangt.

- ☐ 0 - 1.500 € per maand
- ☐ 1.501 - 2.000 € per maand
- ☐ 2.001 - 3.000 € per maand
- ☐ 3.001 - 4.000 € per maand
- ☐ 4.001 - 5.000 € per maand
- ☐ Meer dan 5.000 € per maand
- ☐ Zeg ik liever niet

Vraag 8 Hoe vaak bestelt u iets online?

- ☐ Dagelijks
- ☐ Meerdere keren per week
- ☐ Minimaal 1x per week
- ☐ Meerdere keren per maand
- ☐ Minimaal 1x per maand
- ☐ Minimaal 1x per jaar
- ☐ Zelden / Nooit

Vraag 9 Wanneer u pakketjes ontvangt, welke soort is dit dan?

- ☐ Goederen
- ☐ Voeding (Hellofresh, Foodbag, Take away, Deliveroo, ...)

Vraag 10 Als u de mogelijkheid hebt, wat bepaalt dan uw keuze voor een pakketbezorgingsdienst?

- ☐ Locatie van levering (aan huis, afhaalpunt)
- ☐ Prijzen
- ☐ Bedrijfsimago
- ☐ Service van de levering (klantenservice, flexibiliteit, makkelijk retourneren,...)
- ☐ Kwaliteit van de levering (opties voor levering, milieubewust, ...)

Vraag 11 Bij welke pakketbezorgingsdienst heeft u al eens problemen gehad?

	Beschadigde of verloren pakketten	Niet binnen het geschatte tijdsvenster geleverd	Foutieve levering	Geen probleem	Niet van toepassing (Dienst nooit gebruikt)
PostNL	☐	☐	☐	☐	☐
Bpost	☐	☐	☐	☐	☐
UPS	☐	☐	☐	☐	☐
DPD	☐	☐	☐	☐	☐
DHL	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 12a Hoe snel was uw probleem opgelost bij PostNL?

- ☐ Binnen 24u
- ☐ Binnen 3 dagen
- ☐ Binnen 1 week
- ☐ Binnen 1 maand
- ☐ Niet opgelost

Vraag 12b Hoe snel was uw probleem opgelost bij Bpost?

- ☐ Binnen 24u
- ☐ Binnen 3 dagen
- ☐ Binnen 1 week
- ☐ Binnen 1 maand
- ☐ Niet opgelost

Vraag 12c Hoe snel was uw probleem opgelost bij UPS?

- ☐ Binnen 24u
- ☐ Binnen 3 dagen
- ☐ Binnen 1 week
- ☐ Binnen 1 maand
- ☐ Niet opgelost

Vraag 12d Hoe snel was uw probleem opgelost bij DPD?

- ☐ Binnen 24u
- ☐ Binnen 3 dagen
- ☐ Binnen 1 week
- ☐ Binnen 1 maand
- ☐ Niet opgelost

Vraag 12e Hoe snel was uw probleem opgelost bij DHL?

- ☐ Binnen 24u
- ☐ Binnen 3 dagen
- ☐ Binnen 1 week
- ☐ Binnen 1 maand
- ☐ Niet opgelost

Vraag 13 Hoe belangrijk vindt u de volgende mogelijkheden omtrent de bezorging?

	Ze er on be lang rij k (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er be lang rij k (7)
Bezorging volgen in real-time (track&trace)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Een geschatte bezorgdatum en -tijd te ontvangen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Instructies geven voor de bezorging	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nauwkeurigheid van de aflevertijd die wordt gecommuniceerd door de pakketbezorgdienst	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 14 In hoeverre bent u bereid extra te betalen voor premium bezorgopties, zoals snellere levering of keuze gewenst tijdstip van levering?

- ☐ Helemaal niet bereid (1)
- ☐ (2)
- ☐ (3)
- ☐ (4)
- ☐ (5)
- ☐ (6)
- ☐ Helemaal bereid (7)

Vraag 15 Hoeveel belang hecht u aan duurzame bezorgpraktijken, zoals het gebruik van elektrische voertuigen of verpakkingen van gerecycled materiaal?

- ☐ Heel weinig belang (1)
- ☐ (2)
- ☐ (3)
- ☐ (4)
- ☐ (5)
- ☐ (6)
- ☐ Heel veel belang (7)

Vraag 16 In hoeverre bent u bereid een iets langere levertijd te accepteren als het zou bijdragen aan een milieuvriendelijker bezorgproces?

- ☐ Helemaal niet bereid(1)
- ☐ (2)
- ☐ (3)
- ☐ (4)
- ☐ (5)
- ☐ (6)
- ☐ Helemaal bereid(7)

Vraag 17 Rank de pakketbezorgingsdiensten van meest gebruikt (1) naar minst gebruikt (5)

- _____ Post NL (1)
- _____ Bpost (2)
- _____ UPS (3)
- _____ DPD (4)
- _____ DHL (5)

Vraag 18 Met welke pakketbezorgingsdienst kom je het vaakst in aanmerking voor pakketjes?
Hoe vaak leveren deze dan bij u?

	Dagelijks	Meerdere keren per week	Minimaal 1x per week	Meerdere keren per maand	Minimaal 1x per maand	Zelden/Nooit
Post NL	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bpost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
UPS	☐	☐	☐	☐	☐	☐
DPD	☐	☐	☐	☐	☐	☐
DHL	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 19A Wat zijn uw verwachtingen en hoe tevreden bent u over de pakketbezorgingsdiensten van **Post NL**?

	Tevredenheid Post NL						Verwachtingen Post NL							
	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)
Algemene tevredenheid	☐						☐	☐						☐
Prijs-kwaliteit	☐						☐	☐						☐
Klantvriendelijkheid	☐						☐	☐						☐
Service	☐						☐	☐						☐
Tijdigheid	☐						☐	☐						☐
Beleefdheid van de bezorgers	☐						☐	☐						☐

Vraag 19B Wat zijn uw verwachtingen en hoe tevreden bent u over de pakketbezorgingsdiensten van **Bpost**?

	Tevredenheid Bpost						Verwachtingen Bpost							
	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)
Algemene tevredenheid	☐						☐	☐						☐
Prijs-kwaliteit	☐						☐	☐						☐
Klantvriendelijkheid	☐						☐	☐						☐
Service	☐						☐	☐						☐
Tijdigheid	☐						☐	☐						☐
Beleefdheid van de bezorgers	☐						☐	☐						☐

Vraag 19C Wat zijn uw verwachtingen en hoe tevreden bent u over de pakketbezorgingsdiensten van **UPS**?

	Tevredenheid UPS						Verwachtingen UPS							
	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)
Algemene tevredenheid	☐						☐	☐						☐
Prijs-kwaliteit	☐						☐	☐						☐
Klantvriendelijkheid	☐						☐	☐						☐
Service	☐						☐	☐						☐
Tijdigheid	☐						☐	☐						☐
Beleefdheid van de bezorgers	☐						☐	☐						☐

Vraag 19D Wat zijn uw verwachtingen en hoe tevreden bent u over de pakketbezorgingsdiensten van **DPD**?

	Tevredenheid DPD						Verwachtingen DPD							
	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)
Algemene tevredenheid	☐						☐	☐						☐
Prijs-kwaliteit	☐						☐	☐						☐
Klantvriendelijkheid	☐						☐	☐						☐
Service	☐						☐	☐						☐
Tijdigheid	☐						☐	☐						☐
Beleefdheid van de bezorgers	☐						☐	☐						☐

Vraag 19E Wat zijn uw verwachtingen en hoe tevreden bent u over de pakketbezorgingsdiensten van **DHL**?

	Tevredenheid DHL						Verwachtingen DHL							
	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)	Ze er ontev re den (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Ze er tevre den (7)
Algemene tevredenheid	☐						☐	☐						☐
Prijs-kwaliteit	☐						☐	☐						☐
Klantvriendelijkheid	☐						☐	☐						☐
Service	☐						☐	☐						☐
Tijdigheid	☐						☐	☐						☐
Beleefdheid van de bezorgers	☐						☐	☐						☐

Vraag 20A Hoe waarschijnlijk zou u **PostNL** aanbevelen aan familie/vrienden?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Vraag 20B Hoe waarschijnlijk zou u **Bpost** aanbevelen aan familie/vrienden?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Vraag 20C Hoe waarschijnlijk zou u **UPS** aanbevelen aan familie/vrienden?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Vraag 20D Hoe waarschijnlijk zou u **DPD** aanbevelen aan familie/vrienden?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Vraag 20E Hoe waarschijnlijk zou u **DHL** aanbevelen aan familie/vrienden?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10