



# ***Onderzoek naar klantentevredenheid en 'waarde voor de klant'***

***Toepassingen en nieuwe evoluties.***

**Jocelyne REIJMERS**

promotor :  
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

## **Samenvatting**

Organisaties krijgen steeds meer te maken met open en transparante markten. De concurrentie en het aanbod nemen steeds toe en worden breder. Consumenten zijn minder loyaal dan vroeger en schakelen veel sneller over naar andere aanbieders. Ze zijn bovendien kritischer en mondiger en weten vaak precies wat ze willen. (Solomon et al., 2006) Door al deze factoren is het belang van tevreden klanten steeds toegenomen voor ondernemingen.

Klanten vertellen zelden rechtsreeks wat ze vinden van een product. Daarom is het juist zo belangrijk dat ondernemingen onderzoek verrichten naar de klanttevredenheid en naar de waarden die de klant belangrijk vindt. (Kotler et al., 2003) Op deze manier kunnen zij inzichten verkrijgen in hoe de klant over de producten en diensten van een onderneming denkt en wat de wensen en vereisten van de klant zijn. Zo kunnen er gericht maatregelen genomen worden en verbeteringen aangebracht worden om de tevredenheid te vergroten om zo de concurrentie te weren.

De Centrale onderzoeksvraag van deze thesis luidt:

**‘ Wat is het belang van het leveren van waarde voor de klant en het zorgen voor klanttevredenheid voor een onderneming?’**

Het eerste deel van deze thesis bestaat uit een literatuurstudie. Hierin zullen verschillende theoretische begrippen rond klanttevredenheid en waarde voor de klant uitgewerkt worden. De relatie tussen deze begrippen en de winstgevendheid van de onderneming wordt telkens besproken. Bovendien zullen er verbanden gelegd worden tussen de verschillende begrippen en deze verbanden worden vervolgens grafisch weergegeven aan de hand van het American Customer Satisfaction Index Model.

Hoofdstuk twee handelt over het klanttevredenheidsonderzoek. We leggen uit waarom klanttevredenheid gemeten moet worden en wat het doel ervan is. Verder worden de verschillende meetinstrumenten uitgelegd. Hierbij wordt een belangrijk onderscheid gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief klanttevredenheidsonderzoek. Welke methode het best gebruikt wordt, is afhankelijk van diverse factoren zoals de probleemstelling, de doelgroep, het budget en de tijd die beschikbaar is voor onderzoek.

Het derde deel bestaat uit een diepte interview met Ria Van Gucht van schoenenketen Torfs. Torfs won dit jaar een aantal significante prijzen waaronder 'Beste winkelketen in de schoenenbranche' en 'Beste Belgische Werkgever van het jaar 2007'. Mevrouw Van Gucht vertelt ons onder andere hoe Torfs zorgt voor tevreden klanten en medewerkers, welke waarden zij de klanten aanbieden en hoe ze de klanttevredenheid onderzoeken.

In Hoofdstuk drie gaan we ook na in hoeverre het Mystery Shopping onderzoek dat Torfs regelmatig uitvoert in haar winkels, voldoet aan de codes en richtlijnen die The European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR) vooropstelt.

In het vierde en tevens laatste deel van deze thesis verrichten we zelf een onderzoek naar de tevredenheid van de klanten van slaapspecialist Sleepy. Het betreft een onderzoek naar de tevredenheid van de Sleepy klanten die gedurende de tweede helft van 2007 een Ergosleep bedstelsel gekocht hebben in één van de Limburgse Sleepy winkels. Door middel van telefonische interviews proberen we te achterhalen in hoeverre de klanten tevreden zijn met hun Ergosleep bedstelsel en met de service die Sleepy hen leverde.

We sluiten af met de conclusies die getrokken kunnen worden op basis van het onderzoek verricht in deze thesis.

## **Woord vooraf**

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk voor het behalen van de graad van Handelsingenieur, major Marketing, minor Beleidsmanagement aan de Universiteit Hasselt.

Zonder steun en inbreng van vele anderen had ik deze eindverhandeling niet tot een goed einde kunnen brengen. Daarom wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de mensen die mij geholpen hebben, te danken.

Ten eerste wil ik mij graag richten tot mijn promotor Prof. Dr. Gilbert Swinnen. Zijn deskundige begeleiding, ideeën en bemerkingen hebben mij enorm geholpen bij het voltooien van deze thesis.

Verder wil ik alle mensen bedanken die tijd vrij gemaakt hebben om met mij te spreken en die mij de kans gegeven hebben om zelf in de praktijk onderzoek te verrichten. Hun hulp en medewerking waren voor mij zeer belangrijk.

Als laatste wil ik graag mijn ouders, zussen en vrienden bedanken voor hun steun en interesse in mijn studie in het algemeen en in deze eindeverhandeling in het bijzonder.

**Jocelyne Reijmers**

**Lommel, 24 mei 2008**

# Inhoudsopgave

Samenvatting

Woord vooraf

## Inhoudstabel

<b>0.</b>	<b>Inleiding</b>	- 1 -
<b>0.1</b>	<b>Probleemstelling</b>	- 1 -
<b>0.1.1</b>	<b>Onderzoeksvraag</b>	- 1 -
<b>0.1.2</b>	<b>Deelvragen</b>	- 2 -
<b>0.2</b>	<b>Stakeholders</b>	- 3 -
<b>0.3</b>	<b>Onderzoeksstrategie</b>	- 4 -
<b>1.</b>	<b>Literatuurstudie</b>	- 5 -
<b>1.1</b>	<b>Klanttevredenheid</b>	- 5 -
<b>1.1.1</b>	<b>Tien dimensies van klanttevredenheid</b>	- 7 -
<b>1.1.2</b>	<b>Medewerkertevredenheid</b>	- 8 -
<b>1.1.3</b>	<b>Effect op winstgevendheid</b>	- 10 -
<b>1.2</b>	<b>Waarde voor de klant</b>	- 12 -
<b>1.2.1</b>	<b>Customer Value Analysis</b>	- 14 -
<b>1.2.2</b>	<b>Effect op winstgevendheid</b>	- 18 -
<b>1.3</b>	<b>Loyaliteit</b>	- 20 -
<b>1.3.1</b>	<b>De Loyaliteitspiramide</b>	- 21 -
<b>1.3.2</b>	<b>De Loyaliteitsmatrix</b>	- 22 -
<b>1.3.3</b>	<b>Loyaliteitscoëfficiënt</b>	- 23 -
<b>1.3.4</b>	<b>Effect op winstgevendheid</b>	- 24 -
<b>1.4</b>	<b>ACSI Model</b>	- 26 -
<b>1.4.1</b>	<b>American Customer Satisfaction Index Model</b>	- 26 -
<b>1.4.2</b>	<b>Aangepast ASCI Model</b>	- 28 -
<b>2.</b>	<b>Klanttevredenheidsonderzoek</b>	- 30 -
<b>2.1</b>	<b>Belang van tevredenheidsonderzoek</b>	- 30 -
<b>2.2</b>	<b>Het doel van tevredenheidsonderzoek</b>	- 31 -
<b>2.3</b>	<b>Zelf doen of uitbesteden</b>	- 31 -
<b>2.4</b>	<b>Meetmethodes</b>	- 32 -
<b>2.4.1</b>	<b>Kwalitatief onderzoek</b>	- 33 -
<b>2.4.1.1</b>	<b>Diepte interview</b>	- 34 -

2.4.1.2	<b>Focusgroepen</b>	- 35 -
2.4.2	<b>Kwantitatief onderzoek</b>	- 36 -
2.4.3	<b>Mystery Shopping</b>	- 37 -
3.	<b>Case study Torfs</b>	- 40 -
3.1	<b>Interview Torfs</b>	- 40 -
3.1.1	<b>Waarde voor de klant</b>	- 41 -
3.1.2	<b>Medewerkertevredenheid</b>	- 41 -
3.1.3	<b>Klanttevredenheid</b>	- 44 -
3.1.4	<b>Klanttevredenheidsonderzoek</b>	- 46 -
3.1.5	<b>Klachtenmanagement</b>	- 49 -
3.2	<b>ESOMAR richtlijnen</b>	- 51 -
3.2.1	<b>Basis overwegingen</b>	- 51 -
3.2.2	<b>Algemene vereisten</b>	- 56 -
3.2.3	<b>Additionele vereisten</b>	- 59 -
4.	<b>Klanttevredenheidsonderzoek Sleepy</b>	- 62 -
4.1	<b>Onderzoekssituering</b>	- 62 -
4.2	<b>Doelstelling</b>	- 64 -
4.2.1	<b>Onderzoeksdoelstelling</b>	- 64 -
4.2.2	<b>Bedrijfsdoelstelling</b>	- 65 -
4.3	<b>Onderzoeksopzet</b>	- 65 -
4.3.1	<b>Vooronderzoek</b>	- 65 -
4.3.2	<b>Checklist</b>	- 65 -
4.3.3	<b>Populatie</b>	- 67 -
4.3.4	<b>Benadering respondenten</b>	- 68 -
4.3.5	<b>Onderzoeksmethode</b>	- 68 -
4.4	<b>Analyse van de resultaten</b>	- 69 -
4.4.1	<b>Response Ratio</b>	- 69 -
4.4.2	<b>Analyse Algemene vragen</b>	- 69 -
4.4.2.1	Type Ergosleep bed	- 69 -
4.4.2.2	Type vorig bed	- 70 -
4.4.2.3	Op welke wijze Ergosleep leren kennen	- 73 -
4.4.3	<b>Analyse vragen betreffende ervaringen in de winkel</b>	- 76 -
4.4.3.1	Inrichting van de winkel	- 76 -
4.4.3.2	Klantvriendelijkheid en advies	- 77 -
4.4.4	<b>Analyse vragen betreffende de levering</b>	- 78 -
4.4.4.1	Levertermijn	- 78 -
4.4.4.2	Klantvriendelijkheid leveranciers	- 79 -
4.4.5	<b>Analyse vragen over de ervaringen na aankoop</b>	- 80 -
4.4.5.1	Tevredenheid over de aankoop	- 80 -
4.4.5.2	Klachten	- 84 -

4.4.5.3	Nieuwe meting Slaap-dna	- 85 -
4.4.5.4	Herhalingsaankoop	- 85 -
4.4.5.5	Aanraden van Ergosleep bed	- 86 -
4.4.5.6	Prijs - Kwaliteit verhouding	- 87 -
<b>4.5</b>	<b>Conclusie</b>	- 89 -
<b>5.</b>	<b>Algemene Conclusies</b>	- 92 -
	<b>Lijst van geraadpleegde werken</b>	- 94 -



## **Lijst van figuren**

- Figuur 1.1 The Service-Profit Chain, pagina 9
- Figuur 1.2 Effect van klanttevredenheid op winstgevendheid, pagina 11
- Figuur 1.3 Market Perceived Quality Profile, pagina 15
- Figuur 1.4 Market Perceived Price Profile, pagina 16
- Figuur 1.5 Customer Value Map, pagina 17
- Figuur 1.6 Loyaliteitspiramide, pagina 21
- Figuur 1.7 Loyaliteitsmatrix, pagina 22
- Figuur 1.8 Effect van Loyale klanten op winstgevendheid, pagina 24
- Figuur 1.9 American Customer Satisfaction Index Model, pagina 26
- Figuur 1.10 Aangepast ACSI Model, pagina 28
- Figuur 4.1 Potentieel aantal respondenten per winkel, pagina 67
- Figuur 4.2 Type Ergosleep lattenbodemp, pagina 70
- Figuur 4.3 Vorige bedbodemp, pagina 70
- Figuur 4.4 Reden aanschaf nieuw bed, pagina 71
- Figuur 4.5 Aantal respondenten met last van rugpijn, pagina 72
- Figuur 4.6 Op welke wijze Ergosleep leren kennen, 73
- Figuur 4.7 Reden om direct voor Ergosleep te kiezen, pagina 74
- Figuur 4.8 Reden om na vergelijk voor Ergosleep te kiezen, pagina 75
- Figuur 4.9 Tevredenheid betreft levering, pagina 78
- Figuur 4.10 Tevredenheidsscore, pagina 81
- Figuur 4.11 Redenen voor tevredenheid, pagina 82
- Figuur 4.12 Aantal personen met minder last van rugpijn, pagina 83
- Figuur 4.13 Herhalingsaankoop Ergosleep bedstelsysteem, pagina 85
- Figuur 4.14 Redenen voor herhalingsaankoop, pagina 86
- Figuur 4.15 Aanraden aan vrienden en familie, pagina 87
- Figuur 4.16 Waarom is de prijs verantwoord, pagina 88
- 
- Bijlages** vanaf pagina 99



## **0. Inleiding**

### **0.1 Probleemstelling**

#### **0.1.1 Onderzoeksvraag**

Organisaties krijgen steeds meer te maken met open, transparante markten. (Kotler et al., 2003) De consument kan op Internet zien wat het aanbod van de verschillende aanbieders is en zo online de prijzen vergelijken. Globalisme zorgt er bovendien voor dat de concurrentie en het aanbod steeds toenemen en breder worden. Consumenten zijn minder loyaal dan vroeger en schakelen veel sneller over naar andere aanbieders. Een klant is niet langer getrouwd met een leverancier, shoppen en hoppen van de ene aanbieder naar de andere is de nieuwe trend. Het gemiddelde inkomen en opleidingsniveau zijn hoger, wat de consumenten kritischer en mondiger maakt. Het stelt hen ook in staat een beter oordeel te vormen over wat ze precies willen. De behoeften van de klant worden hierdoor steeds veeleisender en specifiekere.

Bedrijven beseffen door al deze factoren meer en meer dat de aandacht vooral gericht moet zijn op het behouden van bestaande klanten in plaats van het werven van nieuwe. Klantenwerving kost immers handen vol geld. Organisaties kunnen omzet boeken door bestaande klanten te binden, ervoor te zorgen dat ze zaken blijven doen met het bedrijf en niet overstappen naar de concurrentie. Trouwe klanten zijn cruciaal voor de continuïteit en groei van een bedrijf. (Jonckheere, 2007)

Klanttevredenheidsonderzoek biedt inzichten in hoe de klant over de producten en diensten van een onderneming denkt en wat zijn wensen en vereisten zijn. Zo kunnen er gericht

maatregelen genomen worden en verbeteringen aangebracht worden om de tevredenheid te vergroten. Het is een eerste actieve stap naar klantenbinding.

Goede kwaliteit en waarde leveren aan de klant is de belangrijke vereiste voor het bereiken van tevreden en uiteindelijk loyale klanten. Waarde voor de klant is een belangrijke differentiator in een markt met veel concurrentie. De consument gaat immers op zoek naar het product of de dienst die hem de meeste waarde oplevert.

In deze thesis willen we onderzoeken hoe waarde voor de klant, klanttevredenheid en loyaliteit met elkaar in verband staan en hoe ze elkaar beïnvloeden. We gaan ook na wat het belang van klanttevredenheidsonderzoek is en hoe het uitgevoerd moet worden.

De Centrale onderzoeksvraag van deze Thesis luidt:

**‘ Wat is het belang van het leveren van waarde voor de klant en het zorgen voor klanttevredenheid voor een onderneming?’**

### **0.1.2 Deelvragen**

- Welke factoren bepalen de klanttevredenheid?
- Welke invloed heeft de waarde voor de klant op de tevredenheid?
- Wat is de relatie tussen werknemertevredenheid en klanttevredenheid?
- Is er een verband tussen de tevredenheid van de klanten en de winstgevendheid van een organisatie?
- Wat zegt klantloyaliteit meer dan klanttevredenheid?
- Heeft loyaliteit een direct effect op de winstgevendheid?

- Wat is het doel van klanttevredenheidsonderzoek?
- Welke instrumenten bestaan er om klanttevredenheid te meten?
- Hoe gaat men in de praktijk om met klanttevredenheid en waarde voor de klant?
- Hoe zet men zelf een onderzoek op?

## **0.2 Stakeholders**

Er zijn verschillende personen betrokken bij het onderzoeksprobleem van deze thesis. Deze personen zijn de stakeholders. Zij hebben belang bij het onderwerp en kunnen vanuit hun rol het probleem richting geven en beïnvloeden. De belangrijkste stakeholders die betrokken zijn bij deze probleemstelling zijn: ondernemingen, onderzoeksbureau's en consumenten.

De rol van de ondernemingen is duidelijk. Als ondernemingen meer kennis hebben over het nut van klanttevredenheidsonderzoek en het leveren van superieure waarde aan de klant, zijn ze in staat hun winstgevendheid positief te beïnvloeden. Bovendien leidt onderzoek naar klanttevredenheid en naar waarde voor de klant tot betere inzichten in de behoeften en wensen van de klanten.

Zo kan de stakeholders rol van de consument verklaard worden. Zowel bestaande klanten als potentiële en ex-klanten vallen onder de noemer consument. Betere inzichten in hun wensen en behoeften zal leiden tot betere producten en dienstverlening. Ergernissen bij de consument en bronnen van ontevredenheid kunnen gedetecteerd en weggewerkt worden door goed klanttevredenheidsonderzoek.

Kleine ondernemingen vragen hun klanten zelf naar hun mening en hun ervaringen met het bedrijf. Klanttevredenheidsonderzoek kan dus eenvoudig zijn. Voor grotere organisaties is dit meestal niet het geval. Zij doen vaak een beroep op gespecialiseerde onderzoeksbureau's en

outsourcen het tevredenheidsonderzoek. De onderzoeksresultaten van deze gespecialiseerde bureau's kunnen te cijfermatig van aard zijn en te vaag voor het bedrijf om concreet bij te dragen aan verbeteringen. Globale tevredenheidsscores zeggen bijvoorbeeld weinig als je weet dat gemiddeld 20% van de klanten zorgen voor 80% van de omzet. Het is cruciaal te weten hoe tevreden net deze omzetgenererende groep is. (Thomassen, 2003) Het is belangrijk dat onderzoeksbureau's weten welke informatie precies belangrijk is voor het bedrijf.

### **0.3 Onderzoeksstrategie**

Het eerste deel van deze thesis bestaat uit een literatuurstudie. Hierin zullen verschillende theoretische begrippen rond klanttevredenheid en waarde voor de klant uitgewerkt worden. Bovendien zullen er enkele verbanden gelegd worden tussen de begrippen.

Hoofdstuk twee handelt over het klanttevredenheidsonderzoek. We leggen uit waarom klanttevredenheid gemeten moet worden en wat het doel ervan is. Verder worden de verschillende meetinstrumenten uitgelegd.

Het derde deel bestaat uit een diepte interview met Ria Van Gucht van schoenenketen Torfs. Torfs won dit jaar een aantal significante prijzen waaronder 'Beste winkelketen in de schoenenbranche' en 'Beste Belgische Werkgever van het jaar 2007'. Zij vertelt ons onder andere hoe Torfs zorgt voor tevreden klanten en medewerkers, welke waarden zij de klanten aanbieden en hoe ze de klanttevredenheid onderzoeken.

In het vierde en tevens laatste deel van deze thesis verrichten we zelf een onderzoek naar de tevredenheid van de klanten van slaapspecialist Sleepy. Het betreft een opinieonderzoek naar de tevredenheid van de klanten die gedurende de tweede helft van 2007 een Ergosleep bedstelsysteem gekocht hebben in één van de Limburgse Sleepy winkels.

## 1. Literatuurstudie

In de literatuurstudie gaan we na wat de betekenis en het belang is van de begrippen **klanttevredenheid, waarde voor de klant en loyaliteit**. Er wordt ook aangegeven wat het effect van deze drie begrippen is op de winstgevendheid van een onderneming. We sluiten af met een bespreking van het ACSI-Model. Dit model geeft een grafische voorstelling van de verbanden tussen klanttevredenheid, waarde voor de klant en loyaliteit.

### 1.1 Klanttevredenheid

Volgens Van Dale is 'tevredenheid' het gevoel dat men tevreden is. Tevreden zijn wordt gedefinieerd als geen wensen meer hebbend. Dit zou betekenen dat een tevreden klant een klant is die geen wensen meer heeft. (Van Dale, 2007)

In welke mate een klant tevreden is met een aankoop, hangt af van de mate waarin de prestaties van het product zich verhouden tot de verwachtingen van de afnemers. Als de prestaties van het product niet aan de verwachtingen voldoen, is de klant niet tevreden. Als de prestaties met de verwachtingen overeenkomt, is de klant tevreden. Als de prestatie de verwachtingen overtreft, is de klant zeer tevreden of zelfs verrukt. (Kotler, 2003)

Performance < Expectations = Dissatisfied

Performance = Expectations = Satisfied

Performance > Expectations = Delighted

De verwachtingen van de klant zijn gebaseerd op de koopervaringen van de klant, de mening van vrienden en collega's, de informatie en beloftes van de aanbieder en die van de concurrent. Het juiste verwachtingspatroon moet zorgvuldig gekweekt worden. Bij te hoge verwachtingen is de kans groot dat de klant teleurgesteld wordt. Te lage verwachtingen scheppen, zorgt voor tevreden klanten maar trekt misschien niet voldoende kopers aan. (Kotler, 2003)

Verwachtingen en belevingen verschillen van persoon tot persoon. Bovendien kan ook het belang van bepaalde attributen erg verschillend zijn. Dit maakt klanttevredenheid een complex en tevens moeilijk stuurbaar begrip. (Thomassen, 2003)

Bedrijven zijn constant op zoek naar bronnen van ontevredenheid bij hun klanten zodat ze deze kunnen verbeteren. Goed klanttevredenheidsonderzoek stelt een bedrijf in staat om klantgerichter te werken zodat bestaande klanten gebonden blijven en nieuwe klanten aangetrokken worden. (Van den Berg en Van Dooren, 2002) Hoge klanttevredenheid ten opzichte van de concurrentie moet dan ook altijd nagestreefd worden. Maximale klanttevredenheid echter niet. De prijs kan altijd verlaagd worden en de service altijd verhoogd, maar dit heeft een negatieve invloed op de winstgevendheid van het bedrijf.

Bedrijven spenderen vaak veel geld aan onderzoek naar hun klanten en markten. Dit levert niet altijd de gevraagde inzichten op die verklaren waarom ze klanten verliezen of winnen. Volgens Gale (1995) ontbreken er twee essentiële zaken in deze onderzoeken. Ten eerste wordt er geen data verzameld over de consumenten die geen klant zijn van het bedrijf en de producten van de concurrent kopen. Zij verzamelen dus niet de meningen van de gehele markt, maar enkel die van de huidige klanten. De resultaten van deze onderzoeken geven in veel gevallen een veel te rooskleurig beeld van de werkelijke tevredenheid. Ten tweede meet onderzoek naar klanttevredenheid meestal niet de productprestaties in vergelijking met die van de concurrentie. De prestaties kunnen verbeterd zijn en de klanten meer tevreden, maar als de concurrentie het nog beter doet, zullen klanten uiteindelijk toch overstappen. Hoge



tevredenheidsscores kunnen in dit geval een vertekend beeld geven. Bedrijven moeten er dus achter komen wat consumenten van hun product vinden in vergelijking met de producten van de concurrent, op vlak van elk kwaliteitsattribuut. Ook de prijselementen of 'ervaren kosten' moeten hierbij in rekening gebracht worden. Op basis van deze informatie kan men achterhalen waarom consumenten producten wel of niet kopen.

Thomassen (2003) geeft als opmerking dat veel bedrijven streven naar een bepaald minimum van klanten die tevreden tot zeer tevreden moeten zijn. Het gaat er echter niet om hoeveel klanten er tevreden zijn, het gaat erom dat de juiste klanten tevreden zijn over de organisatie! Bij veel bedrijven is het immers zo dat 20% van de klanten voor 80% van de omzet zorgen.

Van den Berg en Van Dooren (2002) benadrukken dat klanttevredenheid geen statisch begrip is. Een klant die nu tevreden is over de kwaliteit van een dienst of product, verwacht bij een volgend contact minimaal dezelfde mate van kwaliteit. Men moet zich dus blijvend inspannen om aan de verwachtingen van de klant te voldoen.

### 1.1.1 Tien dimensies van klanttevredenheid

De tevredenheid van de klant kan door vele factoren beïnvloed worden. Berry (2002) spreekt over de 'Ten Domains of Customer Satisfaction' of de tien factoren die de algemene klanttevredenheid bepalen. Deze factoren zijn:

1. **Toegankelijkheid:** openingsuren, parkeerplaats, locatie, direct contacteerbaar,...
2. **Omgeving:** schone, veilige, professionele locatie van de winkel
3. **Tijd:** wachttijden, levertijden,...
4. **Service:** vriendelijk personeel, beleeft, attent,...
5. **Betrokkenheid:** belang dat gehecht wordt aan de relatie met de klant

6. **Kwaliteit:** Berry bedoelt met kwaliteit producten die werken zoals belooft, gepaard gaande met service van personen die kennis van zaken hebben en kwaliteit wordt altijd vergeleken met het beste alternatief.
7. **Waarde:** prijs/kwaliteit verhouding
8. **Innovatie:** het continu aanbrenge van verbeteringen
9. **Teamwork:** het samenwerken van verschillende afdelingen
10. **Efficiëntie:** efficiënte klantenservice

Goed klanttevredenheidsonderzoek peilt naar al deze bepalende factoren. Samen zullen zij een globaal beeld geven van de tevredenheid van de klant.

### **1.1.2 Medewerkertevredenheid**

Ook de tevredenheid van de werknemers van een organisatie heeft een substantiële invloed op de tevredenheid van de klanten. De link tussen klant- en medewerkertevredenheid komt duidelijk naar voren in de Service-Profit Chain van Heskett. (Heskett et al, 1994)

De Service-Profit Chain laat zien hoe de tevredenheid en loyaliteit van de medewerkers leidt tot meer waarde voor de klant, hogere klanttevredenheid en loyaliteit en uiteindelijk meer omzetgroei en winst.

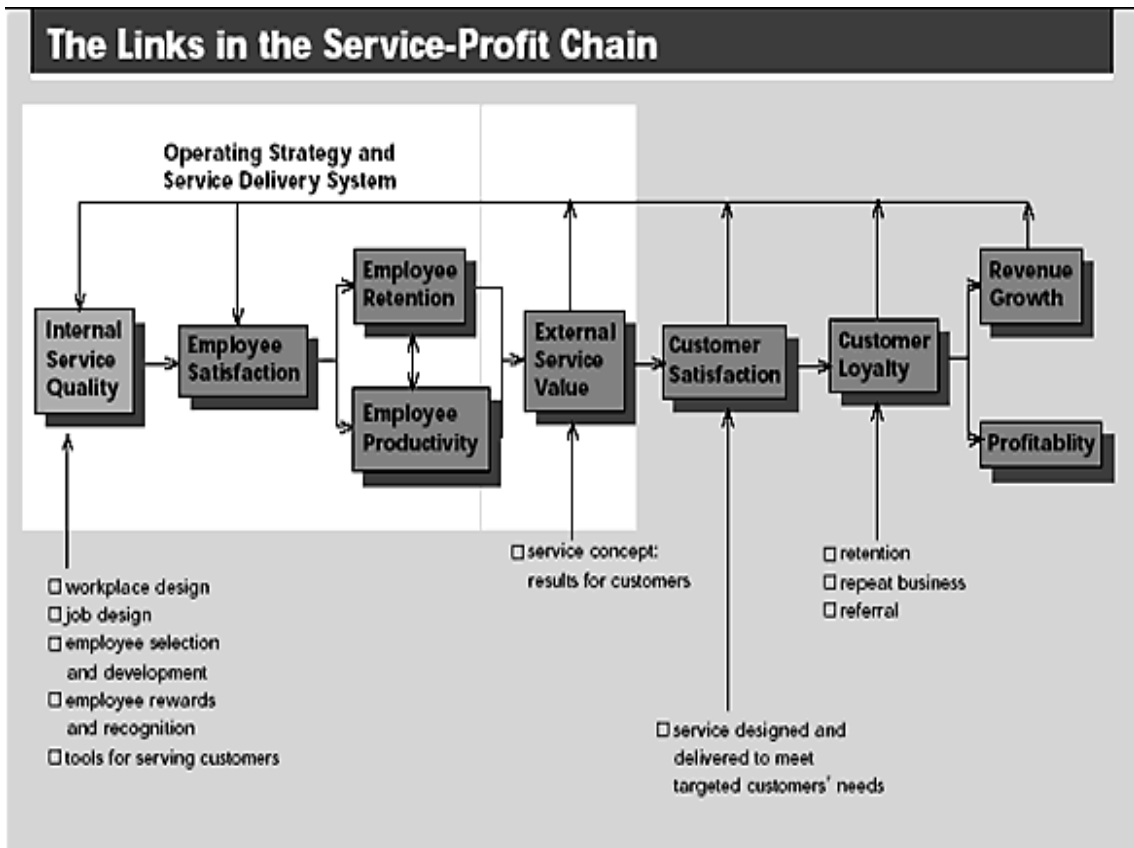


Fig. 1.1 The Service-Profit Chain

[Bron: Heskett et al (1995)]

Tevreden, loyale en betrokken medewerkers zijn enthousiaster naar de klanten toe. In vergelijking met niet betrokken en tevreden medewerkers stellen zij zich meer open voor de klant en zijn zij klantgerichter. Dit betekent dat ze beter kunnen inspelen op de wensen en behoeften van klanten, veel beter weten wat er speelt in de markt en actief kunnen en willen meedenken met klanten. Dat leidt vanzelfsprekend tot meer en betere waarde voor de klant. De tevredenheid zal dan ook toenemen.

### **1.1.3 Effect op winstgevendheid**

Er zijn vele studies uitgevoerd die het directe effect van klanttevredenheid op de winstgevendheid van de onderneming onderzocht hebben. De resultaten zijn uiteenlopend. Sommige van deze studies tonen positieve verbanden aan. Andere hebben geen verbanden of zelfs negatieve verbanden aangetoond. (Thomassen, 2003)

De meeste onderzoekers zijn het erover eens dat er een positieve correlatie bestaat tussen klanttevredenheid en gedragsintenties. Klanten die tevreden zijn, geven aan in de toekomst de producten van een aanbieder te zullen blijven kopen en dus trouw te blijven. De positieve relatie tussen gedragsintenties en feitelijk gedrag wordt echter door onderzoekers niet bevestigd. Tevreden klanten zeggen dat ze zullen blijven, en achteraf blijkt dat ze zijn overgestapt naar een goedkopere aanbieder. Andere klanten zeggen dat ze de relatie gaan beëindigen en blijken maanden later nog klant te zijn. De reden hiervoor is dat er tussen het uitspreken van een intentie en de volgende aankoop heel wat zaken kunnen gebeuren die van invloed zijn op het feitelijke gedrag.

Thomassen (2003) spreekt over drie andere factoren die de loyaliteit en de duur van de relatie beïnvloeden. De geleverde Customer Perceived Value of waarde voor de klant ten opzichte van andere aanbieders, de door de klant gepercipieerde sterkte van de relatie en de switching barriers bepalen mede de sterkte van de relatie.

Volgens Wurtz (1997) bestaat er een heel losse relatie tussen wat mensen zeggen en wat mensen doen. Mensen zeggen vaak tevreden te zijn met een bepaald product en het in de toekomst te zullen blijven kopen. In werkelijkheid zullen zij vaak iets anders doen. De prijs, beschikbaarheid en heel wat andere factoren spelen ook een rol in het toekomstige gedrag.

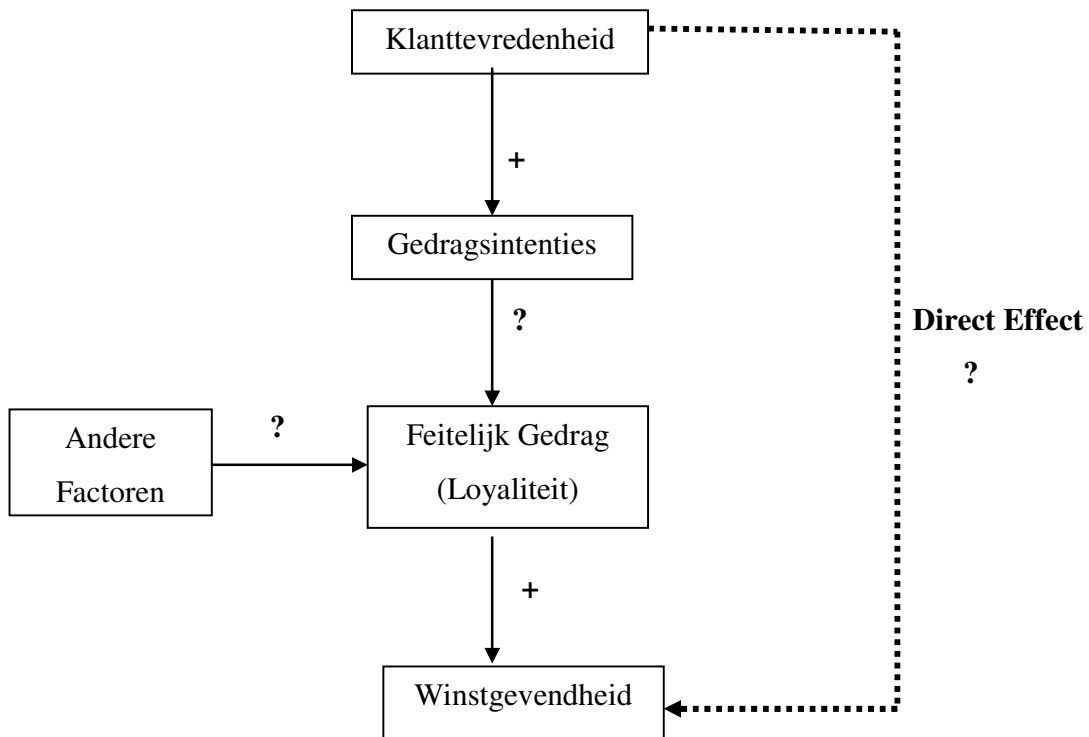


Fig. 1.2 Effect van klanttevredenheid op winstgevendheid

De relatie tussen klanttevredenheid en financiële resultaten lijkt dus eenvoudig maar is eigenlijk zeer complex van aard. Klanttevredenheid vormt een goede basis voor loyaliteit, het is een belangrijke eerste vereisten om ervoor te zorgen dat een klant terugkomt. Het is echter niet voldoende. Er zijn veel factoren die een positieve relatie kunnen beïnvloeden.

Klanttevredenheid is dus een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde om loyaliteit en uiteindelijk winstgevendheid te bekomen.

## 1.2 Waarde voor de klant

Waarde voor de klant is in financiële termen alle economische, technische, dienstverlenende en sociale voordelen die een klant ontvangt in ruil voor de prijs die hij betaald. Met voordelen worden de netto voordelen bedoeld. Hierbij zijn de kosten voor de consument, de som van alle tijd, geld, energie en psychische kosten inbegrepen, uitgezonderd de aankoopprijs. Waarde is dus wat de klant ontvangt in ruil voor de prijs die hij betaald. (Anderson en Narus, 2004)

Heskett en anderen (1994) spreken van waarde voor de klant als het resultaat van wat consumenten ontvangen in relatie tot de totale kosten, zijnde de prijs en andere kosten die gemaakt worden bij de aankoop.

Chase, Jacobs en Aquilano (2006) definiëren waarde als kwaliteit gedeeld door prijs. Als je de consument een beter product levert aan dezelfde prijs, dan is de waarde gestegen.

Waarde voor de klant is volgens Gale (1995) kwaliteit aan de juiste prijs. Kwaliteit is de mening van de klant over je product, in vergelijking met de producten van de concurrentie. (Market Perceived Quality).

De consument van tegenwoordig heeft een zeer uitgebreide keuze uit verschillende producten en diensten. De keuze die gemaakt wordt, is veelal gebaseerd op een afweging van de waarde en prijs van de ene aanbieder ten opzichte van de andere. Anderson en Narus (2004) drukken deze afweging uit in hun Fundamental Value Equation.

Fundamental Value Equation:

$$(\text{Value}_f - \text{Price}_f) > (\text{Value}_a - \text{Price}_a)$$

Value – Price = Customer incentive to purchase

Het verschil tussen de waarde en de prijs van een marketingaanbod, geeft de intentie van de klant tot kopen weer of anders gezegd, de aankoopmotivatie. Als men de prijs van een product of dienst verlaagt, verandert er niets aan de waarde van het aanbod voor de klant. Het stimuleert de klant enkel tot kopen omdat het de aankoopmotivatie verhoogt. (Anderson en Narus, 2004)

Klantwaarde is belangrijk omdat het centraal staat bij het realiseren van een concurrentievoordeel. De klant gaat in het enorme aanbod, op zoek naar het product of de dienst die hem maximale waarde oplevert. Bedrijven zullen dus enkel succesvol kunnen zijn, als ze superieure waarde aan de klant kunnen verschaffen. Aanbieders moeten eerst de voordelen en kosten van hun product of dienst afwegen en vergelijken met die van de concurrentie. Zo kunnen ze beoordelen welke waarde hun aanbod oplevert voor de klant. Als de concurrentie een hogere waarde levert, zijn er twee mogelijkheden. De voordelen en de kwaliteit van het aanbod kunnen verbeterd worden. Of de aankoopprijs, bestelkosten en dergelijke kunnen verlaagd worden zodat de aankoopmotivatie zal stijgen.

Bij de bepaling van de waarde voor de klant van een marktaanbod, speelt een belangrijk subjectief element mee. Er kan immers enkel een schatting van de waarde verkregen worden. Zowel de klant als de leverancier kunnen een verschillende perceptie hebben over de waarde. De leverancier kan bijvoorbeeld de geleverde voordelen in de ogen van de klant overschatten. Of de klant kan meer monetaire waarde hechten aan bepaalde aspecten die de waarde bepalen. Toch is het de klant die uiteindelijk bepaalt wat de waarde is. Het is aan de leverancier om te achterhalen welke voordelen voor de klant precies waardevol zijn. De leverancier kan dan enkel nog proberen de perceptie te beïnvloeden.

Kotler (2003) maakt een onderscheid tussen koopwaarde en gebruikswaarde. Slimme bedrijven leveren niet enkel koopwaarde maar ook gebruikswaarde. Dit kunnen garanties zijn, een dienst na verkoop, een gratis informatie nummer. Fontenot en Wilson (1997) maken een ander onderscheid. Zij spreken over de wervingswaarde en de uitwisselingswaarde. De

wervingswaarde heeft te maken met de voordelen eigen aan het verwerven van producten of diensten. Uitwisselingswaarde heeft te maken met de relatie tussen klant en leverancier.

Waarde **voor** de klant mag niet verward worden met de waarde **van** de klant. De waarde van de klant (Customer Value) is de potentiële winst die men uit een klant kan halen. Customer Lifetime Value is de contante waarde van de inkomsten uit een bepaalde klant tijdens de duur van de relatie na aftrek van de kosten die zijn gemoeid met het aantrekken van, het verkopen en het verlenen van service aan deze klant. (Kotler, 2003)

Waarde voor de klant (Customer Perceived Value) is vanuit het standpunt van de klant gezien, wat een product of dienst hem kan opleveren. Waarde van de klant is vanuit het standpunt van het bedrijf gezien, wat een klant hem kan opleveren.

### **1.2.1 Customer Value Analysis**

Bradley Gale, een pionier op het gebied van waarde voor de klant en auteur van het boek *Managing Customer Value*, heeft een methode ontwikkeld om waarde te meten. Customer Value Analysis is een methode die de waargenomen kwaliteit en prijs van verschillende alternatieve aanbiedingen meet en weergeeft in een grafiek. Deze grafiek, de Customer Value Map, geeft weer hoe goed men scoort op vlak van prijs en kwaliteit ten opzichte van de concurrentie.

De eerste stap in de Value analyse is proberen te achterhalen op welke factoren consumenten hun aankoopbeslissing baseren. Men moet eerst begrijpen waarom het ene product de klant meer waarde verschaft dan het andere. Waarde bestaat uit een kwaliteitscomponent en een prijscomponent. Kwaliteit omvat alle niet-prijs, product en service attributen.



Een Value Analyse omvat dan het opstellen van een Market-Perceived Quality Profile en een Market-Perceived Price Profile.

- Market-Perceived Quality Profile: Dit profiel gaat na wat ‘kwaliteit’ precies betekent voor de consument. Er wordt gevraagd welke factoren of kwaliteitsattributen van belang zijn bij de aankoopbeslissing. Dit kan bijvoorbeeld achterhaald worden in focusgroepen of in diepte interviews. Dan wordt door de consument aan elk attribuut een gewicht toegekend. Deze gewichten worden vervolgens vermenigvuldigd met de prestatiescores op elk attribuut. De scores worden dan opgeteld en geven een globaal tevredenheidscijfer. Dit cijfer is van weinig betekenis als het niet vergeleken wordt met de concurrentie. Vandaar dat er ratio's berekend moeten worden. Deze geven weer of de organisatie beter of slechter scoort dan de concurrentie. Als de ratio's opgeteld en vermenigvuldigd worden met de gewichten, bekomt men een Market-Perceived Quality Ratio.

<b>Prestatie scores</b>					
<b>Value drivers</b>	<b>gewicht</b>	<b>Bedrijf X</b>	<b>Gem.con.</b>	<b>Ratio</b>	<b>gewicht maal ratio</b>
1.	2.	3.	4.	5=3/4	6=2*5
Product kwaliteit	10.0	8.1	7.2	1.13	11.3
Service	20.0	9.0	7.3	1.23	24.6
Opties	20.0	9.2	6.5	1.42	28.4
Betrouwbaarheid	15.0	8.0	8.0	1.00	15.0
Reputatie	10.0	7.0	8.0	0.86	8.6
Prestatie	25.0	9.4	6.4	1.47	36.8
customer satisfaction:		8.7	7.1		
Market perceived quality ratio:					<b>124.7</b>

Fig. 1.3 Market Perceived Quality Profile

[Bron: online, Woudamarketing, 19/10/2007]

- Market-Perceived Price Profile: De Market-Perceived Price kan eenvoudig berekend worden als enkel de aankoopprijs een rol speelt bij de aankoopbeslissing. Dit is meestal het geval bij lage betrokkenheid producten zoals voedsel, drinken, wasmiddelen en dergelijke. Bij aankoop van producten zoals auto's, reizen, wasmachines, spelen heel wat andere factoren mee: inruilwaarde, verzekering, garantie's,.... Ook dan wordt er gevraagd naar al de relevante attributen en de gewichten ervan in vergelijking met de concurrentie.

Prestatie scores					
prijs factoren	gewicht	Bedrijf X	gem.conc.	ratio	gewicht maal ratio
1.	2.	3.	4.	5=3/4	6=2*5
acquisitie kosten	36.0	7.14	8.57	0.83	30.0
Onderhoud	33.0	6.90	7.58	0.91	30.0
installatie	31.0	6.69	6.43	1.04	32.0
customer satisfaction:		6.92	7.58		
Relative price ratio:					<b>92.0</b>

Fig. 1.4 Market Perceived Price Profile

[Bron: online, Woudamarketing, 19/10/2007]

Beide profielen vormen samen het waarde profiel dat weergegeven wordt in een **Value Map**. Aan de positie op de Value Map is in vergelijking met de posities van de concurrenten te zien, waarom de klant voor de ene aanbieder of de andere kiest.

### Customer Value Map

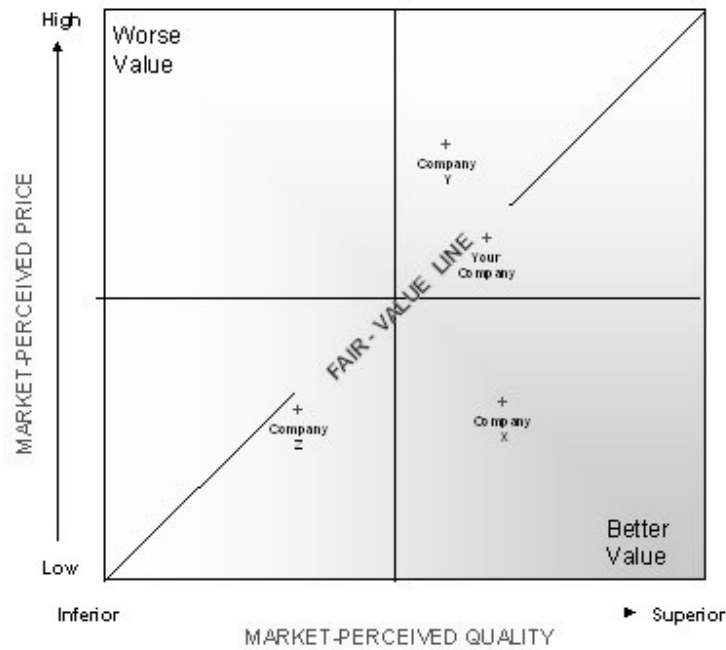


Fig.1.5 Customer Value Map

[Bron: online, forwardanalytics, 17/10/2007]

De helling van de Fair-Value Line geeft aan hoeveel waarde de klant hecht aan de kwaliteit en aan de prijs. De Fair-Value Line zou de verzameling van punten moeten zijn waarbij men noch marktaandeel wint, noch verliest. De helling is moeilijk met precisie te bepalen. Men kan de klant vragen hoeveel waarde hij hecht aan kwaliteit en hoeveel aan prijs. Door deze gegevens te delen bekomt men de richtingscoëfficiënt van de Fair-Value Line. (online, Woudamarketing, 27/05/2008) Elke positie onder en rechts van de lijn is sterk en marktaandeel winnend. Een positie links en boven de lijn is een marktaandeel verliezende positie.

De Customer Value Analysis geeft een duidelijk beeld van de markt. Bedrijven met een sterke positie op de Customer Value Map winnen aan marktaandeel en competitiviteit, terwijl bedrijven met een zwakke positie moeten vechten om te overleven. De analyse geeft aan welke strategische stappen men moet nemen om de eigen positie te verbeteren. (Gale, 1995)

### **1.2.2 Effect op winstgevendheid**

Superieure waarde voor de klant is de beste indicator voor marktaandeel en competitiviteit. Goede competitiviteit en groeiend marktaandeel zorgen op hun beurt voor het bereiken van lange termijn financiële doelstellingen zoals winstgevendheid, groei en waarde voor de aandeelhouders. (Gale, 1995)

Als men de waarde voor de klant verhoogd door betere waargenomen kwaliteit te leveren, wordt de winstgevendheid positief beïnvloed. Zoals eerder vermeld is de waargenomen kwaliteit de mening van de klant over je product in vergelijking met de concurrentie. (Market Perceived Quality)

Hoge kwaliteit maakt hogere prijzen en tegelijkertijd lagere kosten mogelijk. Consumenten zijn bereid meer te betalen voor producten en diensten van goede kwaliteit. Bovendien hoeft superieure kwaliteit leveren niet meer te kosten. The American Society of Quality Control (online, 03/11/2007) benadrukt dat de kost van kwaliteit niet de kost is van het produceren van hoge kwaliteit producten en diensten, maar de kost van het niet produceren van deze producten en diensten aan hoge kwaliteit. Door systemen en processen van hoge kwaliteit, bespaart men kosten van uitval, verlies van klanten, garanties,...Alles wordt van de eerste keer goed gedaan en hierdoor kan er bespaard worden op de kosten.

Superieure kwaliteit leidt tot een betere positie op de Customer Value Map wat betekent dat er aan marktaandeel gewonnen wordt en de dat competitiviteit stijgt. De kosten dalen en de prijs

kan eventueel verhoogd worden omdat de klant bereid is meer te betalen voor kwalitatief goede producten. Dit alles zorgt ervoor dat op lange termijn de winst stijgt, alsook de waarde voor de aandeelhouders. Gale (1995) kon zelfs aantonen dat bedrijven die superieure kwaliteit leveren, drie keer zo winstgevend zijn als bedrijven die inferieure kwaliteit aanbieden aan de klant!

### **1.3 Loyaliteit**

Loyaliteit is het gevoel van binding met of affectie voor de mensen, producten of diensten van een bedrijf. (Anderson en Narus, 2004)

Thomassen (2003) spreekt pas van klantentrouw als buiten de emotionele binding er ook een gedragsmatige invulling is van het begrip. Klantentrouw is dan het feitelijke gedrag van klanten. Ze blijven klant en besteden een groter deel van hun inkomen bij het bedrijf.

‘Customer Loyalty’ of klantentrouw is een manier van commercieel denken waarin niet het product of het belang van de onderneming voorop staan, maar waarbij het belang van de klant in het middelpunt van de aandacht komt te staan. Denken vanuit klantloyaliteit betekent dat men de klanten als het eigenlijke ‘kapitaal’ van een onderneming ziet. De focus op klantloyaliteit richt zich dan ook primair op het leveren van superieure waarde aan klanten waardoor duurzame en stabiele relaties ontstaan. (Wurtz, 1997)

Thomassen (2003) merkt op dat trouw afgedwongen of verdiend kan worden. Door het invoeren van ‘switching barriers’ kan een onderneming voorkomen dat een klant de relatie verbreekt, en dus trouw blijft. Echte loyaliteit dient echter verdiend te worden door het bieden van een waardepropositie die past bij de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Klantentrouw kan verdiend worden door goede ‘Customer Perceived Value’ te leveren.

Volgens Wurtz (1997) zijn de herhalingsaankopen de belangrijkste indicator van klantentrouw. Herhalingsaankopen kunnen echter ook het resultaat zijn van routine of gewoonte. Thomassen (2003) vindt de ‘Share of Wallet’ en de retentiegraad de belangrijkste factoren. Share of Wallet is het percentage bestedingen dat een consument toewijst aan een organisatie binnen één bepaalde categorie. Retentie is het percentage klanten dat bij de onderneming blijft kopen.

### 1.3.1 De Loyaliteitspiramide

Er zijn verschillende maten van loyaliteit. Deze kunnen grafisch weergegeven worden in een loyaliteitspiramide.

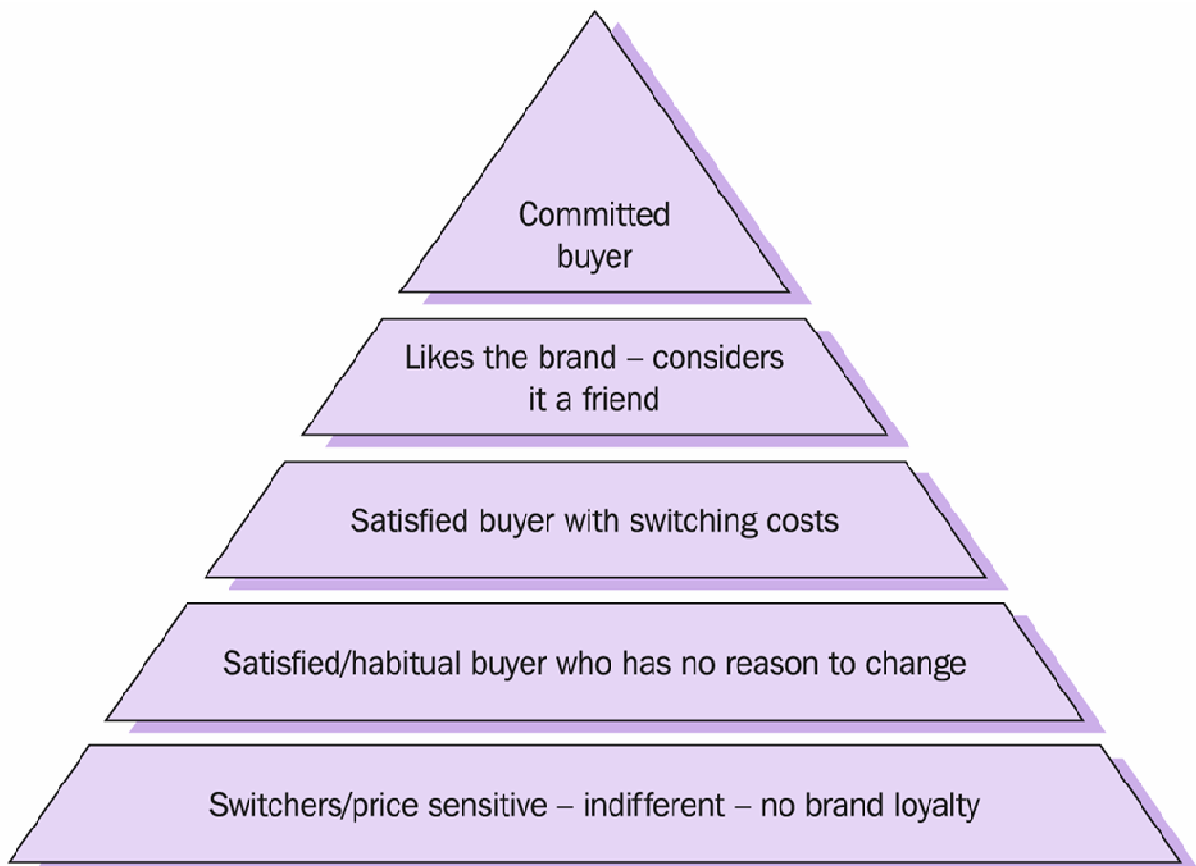


Fig. 1.6 Loyaliteitspiramide

[Bron: De Pelsmacker et al (2005)]

De 'Comitted buyer' is de echte loyale klant. Net onder de top bevinden zich de klanten die houden van het merk en het als vriend zien. Dan is er de tevreden koper. Het vereist overtuiging om deze klant te laten overstappen. De 'Habitual buyer' is een gewoonte koper en ziet geen reden om over te stappen. Als laatste zijn er de overstappers. Deze groep van klanten zijn prijsgevoelig, onverschillig en vertonen geen loyaliteit naar het product of het merk toe.

### 1.3.2 De Loyaliteitsmatrix

De Loyaliteitsmatrix is een combinatie van twee factoren: de aantrekkelijkheid van de onderneming in vergelijking met de concurrenten en het vermogen om de klant langdurig aan zich te binden. Het is belangrijk voor een onderneming om zijn klanten op te delen in segmenten aan de hand van de loyaliteitsmatrix of de loyaliteitspiramide. Elk segment vereist bepaalde stappen die ondernomen moeten worden om de loyaliteit te behouden of te versterken.

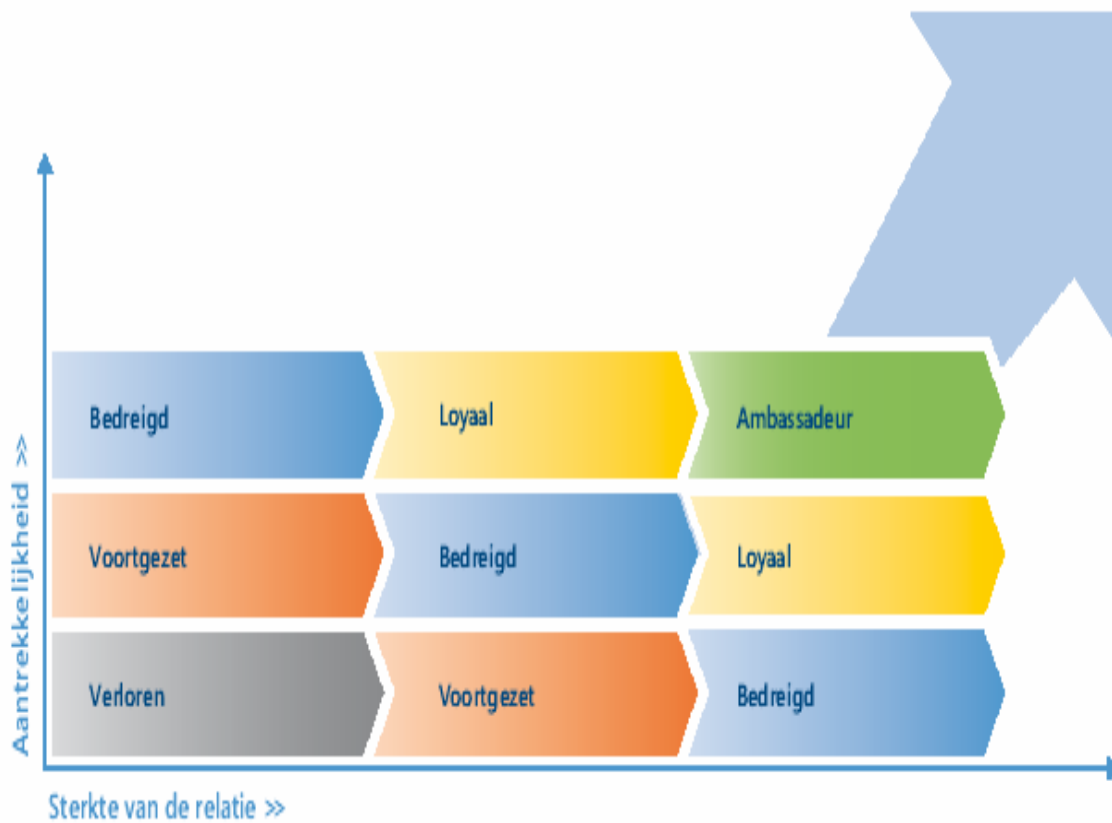


Fig. 1.7 Loyaliteitsmatrix

[Bron: Brochure Microsoft Dynamics (2006)]



### 1.3.3 Loyaliteitscoëfficiënt

De kans dat klanten overstappen, kan uitgedrukt worden in een loyaliteitscoëfficiënt. Dit kan door het historische koop- en switchgedrag van de klanten te analyseren of door bijvoorbeeld de prijselasticiteit van de klanten te meten. Aan de hand van de loyaliteitscoëfficiënt kan men het winstpotentieel voor de lange termijn bij benadering schatten.

Bedrijven moeten proberen nieuwe klanten aan te trekken met een hoge loyaliteitscoëfficiënt. Een hoge mate van loyaliteit wordt immers niet alleen bereikt door de manier waarop men zijn klanten behandelt, hoewel dit zeer belangrijk is. Loyaliteit wordt vooral bereikt door het aantrekken van de juiste klanten. De juiste klanten zijn klanten die zorgen voor een winstgevende omzet. (Reichheld, 1994)

Als men direct op zoek gaat naar de juiste klanten, dan kan de retentie en loyaliteit verhoogd worden, zonder dat er extra kosten gemaakt moeten worden zoals loyaliteitsprogramma's, extra service....

Reichheld hanteert 3 principes:

- Sommige klanten zijn van nature voorspelbaar en loyaal. Zij geven de voorkeur aan lange termijn relaties.
- Sommige klanten zijn winstgevender dan andere. Zij spenderen meer en vereisen minder service.
- Bepaalde klanten ervaren een grotere toegevoegde waarde van de producten van de organisatie dan die van de concurrentie.

Hoe meer nieuwe klanten met deze kenmerken geworven worden, hoe hoger het toekomstig retentie percentage en de loyaliteit zullen zijn .

### 1.3.4 Effect op winstgevendheid

Klantloyaliteit is om diverse redenen positief gecorreleerd aan winstgevendheid. (Wurtz, 1997) Hoe langer klanten bij een bedrijf blijven, hoe meer ze opleveren. Het rendement gaat omhoog, de operationele kosten dalen, loyale klanten zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame en zijn minder prijsgevoelig. Bovendien stijgt het koopvolume van de gemiddelde klant door crossselling en stijging van het inkomen.

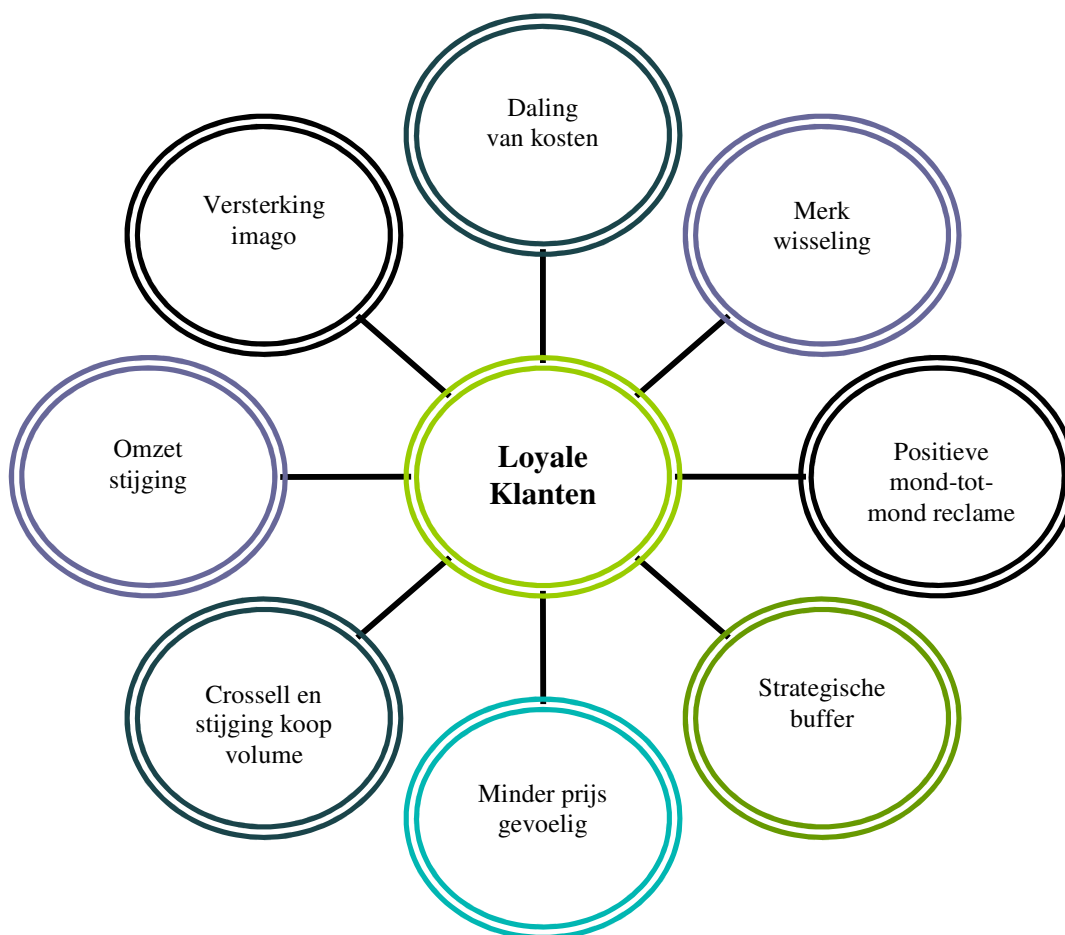


Fig. 1.8 Effect van Loyale klanten op winstgevendheid

Merkwisseling kost bedrijven jaarlijks handen vol geld. De kostprijs van het werven van nieuwe klanten bedraagt gemiddeld zes keer de prijs om een bestaande klant te behouden! (Marr en Crosby, 1993) Er is dus een kostendaling als gevolg van minder investeringen in de acquisitie van nieuwe klanten door de gratis aanbevelingen van loyale klanten. Het loont dus de moeite om van je klanten, trouwe aanhangers te maken.

Verder vormen trouwe klanten een soort van strategische buffer. Dit kan verklaard worden door het feit dat loyale klanten minder prijsgevoelig zijn en dus minder snel zullen reageren op een goedkoper alternatief. Bovendien verhoogt de duurzame relatie de switching barriers, omdat zowel de aanbieder als de klant veel tijd, geld en moeite heeft geïnvesteerd in de onderlinge relatie. De strategische buffer gunt de onderneming dan ook enige tijd om concurrentiële acties af te slaan.

Een hoge mate van loyaliteit wil niet onvoorwaardelijk zeggen dat de financiële resultaten positief beïnvloed zullen worden. Het is immers niet zinvol om te streven naar het behoud van klanten die nooit een positieve waarde voor de organisatie zullen opleveren. (Thomassen, 2003)

## 1.4 ACSI Model

### 1.4.1 American Customer Satisfaction Index Model

Het American Customer Satisfaction Index (ACSI) Model geeft grafisch weer hoe de begrippen waarde voor de klant, klanttevredenheid en loyaliteit met elkaar in verband staan.

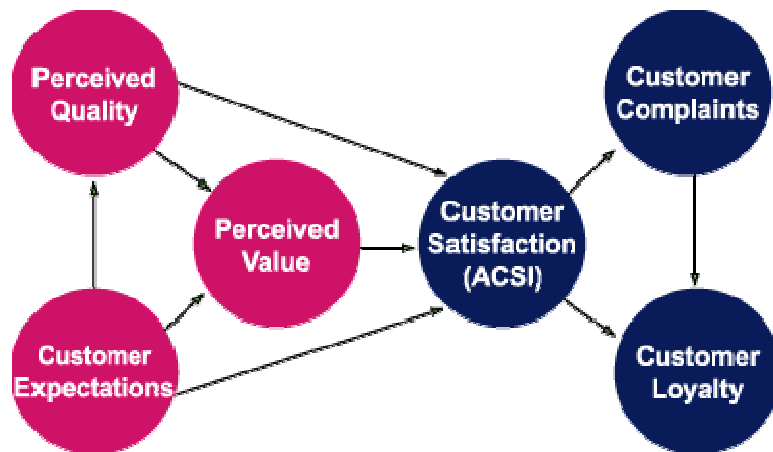


Fig. 1.9 American Customer Satisfaction Index Model

[Bron: online, ACSI, 29/10/2007]

Model werd ontwikkeld aan 'The University of Michigan's Ross School of Business'

De waargenomen kwaliteit beïnvloedt samen met de waargenomen prijs de waarde voor de klant. 'Perceived Price' is echter niet opgenomen in dit model. Kwaliteit en waarde voor de klant zijn positief gecorreleerd. Hoe hoger de waargenomen kwaliteit, hoe meer de klant ervaart dat hem veel waarde verschaft wordt. 'Perceived Quality' heeft ook een directe invloed op klanttevredenheid. Als de verwachtingen betreffende de kwaliteit overtroffen worden, zal de waargenomen kwaliteit groter zijn alsook de tevredenheid.

De verwachtingen van de klant hebben een direct effect op de klanttevredenheid. Als aan de verwachtingen voldaan wordt, of als deze overtroffen worden, zal de klant tevreden zijn. Indirect spelen de verwachtingen ook een rol via de waargenomen kwaliteit, prijs en waarde voor de klant. De werkelijke kwaliteit, prijs of waarde van een goed, wordt net zoals klanttevredenheid beïnvloedt door verwachtingen. Worden de verwachtingen niet ingelost, dan zal de waargenomen kwaliteit, of waarde voor de klant waarschijnlijk lager zijn dan de werkelijke, objectieve kwaliteit of waarde. Voor de prijs geldt dit ook. Is de werkelijke prijs hoger dan verwacht, dan zal de 'Perceived Price' hoog zijn.

Waargenomen waarde voor de klant heeft volgens het model enkel invloed op de klanttevredenheid. Hoe hoger de 'Perceived Value', hoe groter de kans dat de klant tevreden zal zijn. Uit de literatuurstudie is echter gebleken dat waarde voor de klant ook een direct effect heeft op de winstgevendheid. Superieure waarde is immers een indicator voor competitiviteit en marktaandeel die op hun beurt zorgen voor lange termijn financiële doelstellingen zoals winstgevendheid, groei en waarde voor de aandeelhouders. Bovendien heeft de waarde voor de klant ook een directe invloed op de loyaliteit, ook dit verband is niet weergegeven in het ASCI model. Volgens Thomassen (2003) is het nochtans één van de factoren die van invloed is op de mate van loyaliteit.

Klanttevredenheid staat in verband met de loyaliteit van de klant. De onderlinge relatie is echter asymmetrisch. Loyale klanten zijn namelijk meestal tevreden klanten, maar tevreden klanten zijn lang niet altijd loyale klanten. Tevredenheid is een eerste vereiste, maar geen voldoende garantie voor loyaliteit. Een tevreden klant kan immers zeggen de intentie te hebben loyaal te blijven, maar de prijs, beschikbaarheid, 'switching barriers' en heel wat andere factoren spelen ook een rol in de mate van loyaliteit van een klant.

Klantloyaliteit is de belangrijkste component van het ASCI model. Het is direct en positief gecorreleerd aan de winst en daarom ook een goede indicator voor de winstgevendheid van een organisatie.

### 1.4.2 Aangepast ASCI Model

De onderstaande figuur is een aangepast ASCI Model. Dit model hebben we zelf opgesteld op basis van het bestaande ASCI Model en de verbanden die we vonden in de literatuurstudie.

We hebben de componenten 'Perceived Price' en 'Profitability' toegevoegd aan het oorspronkelijke Model. Tevens hebben we nu de impact weergegeven van de factoren die de positieve relatie tussen tevredenheid en loyaliteit beïnvloeden. Het aangepaste Model geeft zo de verbanden weer die in de literatuurstudie gevonden zijn.

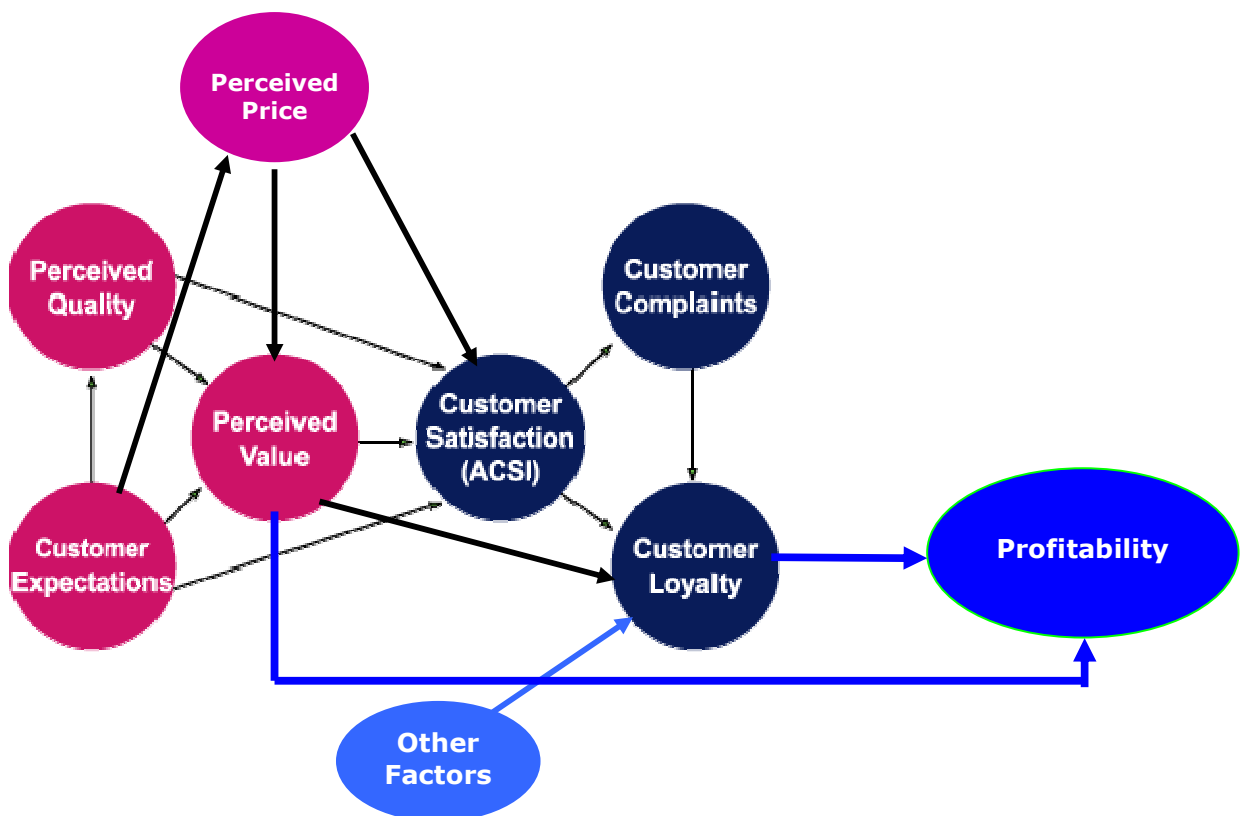


Fig. 1.10 Aangepast ACSI Model

'Perceived Value' is één van deze factoren. Loyaliteit moet immers verdiend worden door een organisatie. Dit kan door de klant een waardepropositie aan te bieden, die past bij zijn behoeften, wensen en verwachtingen. Consumenten gaan op zoek naar producten die hen goede 'Customer Perceived Value' opleveren. Andere factoren die de mate van loyaliteit beïnvloeden zijn beschikbaarheid van het product, 'switching barriers', sterkte van de relatie tussen klant en verkoper,...

In het model is nu ook de directe invloed van 'Perceived Value' en 'Loyalty' op de winstgevendheid van de onderneming weergegeven. Beide componenten zijn positief gecorreleerd aan de winstgevendheid. Het is dus van essentieel belang dat ondernemingen zoveel mogelijk waarde aan hun klanten leveren zodat een zo groot mogelijk deel van het klantenbestand loyaal wordt.

## **2. Klanttevredenheidsonderzoek**

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het klanttevredenheidsonderzoek. We leggen uit waarom klanttevredenheid gemeten wordt en wat het doel is van klanttevredenheidsonderzoek. Verder geven we een beschrijving van de verschillende meetinstrumenten die gehanteerd kunnen worden om de tevredenheid van de klant te meten.

### **2.1 Belang van tevredenheidsonderzoek**

Er zijn diverse redenen om klanttevredenheid te meten. Klanttevredenheidsonderzoek toont in de eerste plaats aan hoe klanten over een onderneming denken. Wat de wensen en de eisen van de klant zijn, wat de klant belangrijk vindt en wat niet. Uit de resultaten van het onderzoek kan men zien op welke factoren men goed scoort en op welke minder. Als al deze gegevens gelinkt worden, wordt het duidelijk op welke vlakken men volgens de klant goed presteert en op welke vlakken verbeteringen het meest gewenst zijn. (Thomassen, 2003)

Buiten de tevredenheid over de productbeleving kan nog heel veel andere informatie door onderzoek beschikbaar worden. Men kan peilen naar de concurrentiekracht, het imago, de loyaliteit,... Dit alles stelt een organisatie in staat de klant beter te begrijpen, klantgerichter te werken en efficiënter te concurreren.

Door periodiek onderzoek uit te voeren kan men trends en ontwikkelingen volgen. De wensen van de klant kunnen immers snel veranderen en het is belangrijk dat men hierop inspeelt. Bovendien kan men door periodiek onderzoek nagaan of bepaalde maatregelen en verbeteringen het gewenste effect gehad hebben en of geformuleerde doelstellingen gerealiseerd zijn.



Resultaten kunnen vergeleken worden met de resultaten van andere organisaties. Zo kan men zien hoe goed men scoort in vergelijking met de benchmark en wat er verbeterd moet worden om op gelijke voet te komen met de concurrentie.

## **2.2 Het doel van tevredenheidsonderzoek**

Informatie over de eisen en wensen van de klanten stelt een onderneming in staat verbeteringen aan te brengen die belangrijk zijn om de klanten optimaal te bedienen. Bedrijven die actief werken aan het vergroten van de klanttevredenheid leveren een structurele inspanning om een zodanig positieve indruk te maken op bestaande klanten, dat deze het bedrijf op langere termijn trouw blijven en bijdragen aan de groei van het bedrijf. Een tevreden klant is niet automatisch een loyale klant maar de kans, dat een tevreden blijft, is natuurlijk vele male groter dan de kans dat een ontevreden klant blijft.

Het uiteindelijke doel van tevredenheidsonderzoek is dus ervoor te zorgen dat meer klanten behouden worden en de loyaliteit vergroot wordt. De veronderstelling is dat een organisatie meer omzet kan boeken door zich te richten op de bestaande klanten en deze optimaal te bedienen.

## **2.3 Zelf doen of uitbesteden**

Als er beslist is onderzoek te verrichten naar de tevredenheid van de klant, stelt zich de vraag dit zelf te doen of het onderzoek uit te besteden aan een gespecialiseerd bedrijf. Beide opties hebben een aantal voor- en nadelen die in overweging genomen moeten worden. Bovendien hangt de keuze af van het meetinstrument dat men wilt gebruiken om de tevredenheid te meten.

**De belangrijkste voordelen van uitbesteding:**

- Gespecialiseerde bureau's leveren expertise.
- De objectiviteit van de onderzoeksresultaten is gegarandeerd: bij het zelf uitvoeren van het onderzoek bestaat het risico dat men de uitkomsten ziet die men verwacht.
- De anonimiteit van de klanten wordt gewaarborgd. Klanten durven eerlijker te zijn ten opzichte van derden. De antwoorden zijn dus eerlijker en betrouwbaarder.
- De resultaten zijn over het algemeen sneller beschikbaar omdat onderzoeksbureau's efficiënter kunnen werken.

**De belangrijkste voordelen van zelf doen:**

- Zelf onderzoek verrichten is aangewezen bij de verzameling van informatie die zeer vertrouwelijk is of veel vakkennis vereist.
- Bij diepte interviews kan een medewerker beter en dieper doorvragen omdat hij of zij over meer kennis en informatie beschikt.
- Werknemers horen zelf van de klant wat goed is en wat beter kan. Dit leidt sneller tot veranderingen dan een schriftelijke rapportage van resultaten.

De beste keuze is dus voor elk bedrijf anders en hangt grotendeels af van het meetinstrument dat men wil hanteren en van de capaciteit aan beschikbaar personeel waarover men binnen een bedrijf beschikt. Bovendien kan er voor gekozen worden om een deel van het onderzoek zelf te doen en een deel uit te besteden.

**2.4 Meetmethodes**

Om de tevredenheid te meten zijn er verschillende meetmethode beschikbaar. We maken een onderscheid tussen twee typen van onderzoek: **kwalitatief en kwantitatief onderzoek.**

- **Kwalitatief:** Ongestructureerde vorm van dataverzameling om inzicht en begrip te krijgen van onderliggende motivaties van de doelgroep. (Malhorta en Birks, 2006)
- **Kwantitatief:** Onderzoekstechniek om cijfermatige gegevens te verkrijgen om hier statistische analyses op toe te passen. (Malhorta en Birks, 2006)

Welke methode het best gebruikt wordt, is afhankelijk van diverse factoren zoals de probleemstelling, de doelgroep, het budget en de tijd die beschikbaar is. Een combinatie van beide onderzoeksmethode levert vaak de beste informatie op.

#### 2.4.1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt voor het verkrijgen van inzichten. Het gaat om het achterhalen van de dieper liggende motieven, wensen en behoeften van de klanten. Door middel van **diepte-interviews** en **focusgroepen** kan diepgaand worden ingegaan op percepties en de attitudes van de doelgroep. Wat is de beleving van een bepaald product of van een bepaalde dienst? Waarom waardeert men al dan niet bepaalde producten? Dit zijn enkele voorbeelden van vragen waarop men door kwalitatief onderzoek te verrichten, een antwoord kan krijgen.

Kwalitatief onderzoek wordt vaak gezien als een waardevolle aanvulling op kwantitatief onderzoek. Gevoelens en emoties zijn immers niet zo gemakkelijk te meten. Vaak gaat het vooraf aan kwantitatief onderzoek. Om de tevredenheid via een kwantitatief onderzoek te meten is het immers belangrijk om eerst te achterhalen door welke factoren de tevredenheid precies bepaald wordt. Informatie verkregen uit het kwalitatief onderzoek kan dan een goede basis vormen voor het opstellen van een vragenlijst voor kwantitatief onderzoek.

### 2.4.1.1 Diepte interview

Het diepte interview is een ongestructureerd, direct en persoonlijk interview waarin één respondent wordt ondervraagd door een interviewer om zo dieper liggende motieven, gevoelens en overtuigingen over een bepaald onderwerp bloot te leggen. (Malhorta en Birks, 2006)

- Gebruik:
  - nood aan diepgaande informatie
  - klanten geografisch verspreid
  - hoge tijdsdruk
  - klanten zijn concurrenten van elkaar
  - deelnemers bekleden hoge functies
  - bij vertrouwelijke en gevoelige onderwerpen (geen groepsdruk)
- Duur: 1/2 tot 2 uur
- Steekproef: Klein en vaak niet representatief
- Analyse: Niet statistisch
- Resultaat: Meer begrip betreffende een bepaald onderwerp
- Voordelen:
  - diepgang
  - geen groepsdruk
  - mogelijkheid tot doorvragen waardoor veel informatie vergaard kan worden en de neiging tot het geven van sociaal aanvaardbare antwoorden vermeden kunnen worden
- Nadelen:
  - duur
  - resultaten van verschillende interviews zijn moeilijk te vergelijken
  - antwoorden afhankelijk van de interviewer

### 2.4.1.2 Focusgroepen

In een focusgroep wordt een groepsdiscussie gevoerd tussen een kleine groep van respondenten, onder leiding van een moderator, in een ongestructureerde en natuurlijke manier. (Malhorta en Birks, 2006)

- Gebruik: - nood aan diepgaande informatie
- Groepsgrootte: - 4 tot 10 personen
- Duur: - 1 tot 3 uur
- Steekproef: Klein en vaak niet representatief
- Analyse: Niet statistisch
- Resultaat: Meer begrip betreffende een bepaald onderwerp
- Voordelen: - interactie tussen respondenten leidt tot ontdekking van nieuwe dingen
- Nadelen: - gebrek aan veralgemening  
- bepaalde respondenten kunnen gesprek overheersen

In de praktijk wordt intern, bij gesprekken binnen het bedrijf, meestal gebruik gemaakt van focusgroepen. Werknemers en managers zitten dan samen en proberen vanuit hun ervaring de verschillende tevredenheids bepalende factoren op een rij te zetten. Bij het ondervragen van klanten maakt men bij klanttevredenheidsonderzoek meestal gebruik van diepte interviews.

Of kwalitatief onderzoek gevolgd moet worden door een kwantitatief onderzoek hangt grotendeels af van het aantal klanten dat een organisatie heeft. Theoretisch gezien is kwantitatief onderzoek alleen nodig wanneer kwalitatief het overzicht ontbreekt. Bij een beperkt aantal klanten is kwantitatief onderzoek dus niet altijd nodig. (USP Marketing Consultancy, online)

Meestal leidt een onderzoeksvraag echter tot een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

## 2.4.2 Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek wordt uitgevoerd met als doel het verkrijgen van cijfermatige gegevens waarop statistische analyses uitgevoerd kunnen worden. Het wordt **telefonisch, schriftelijk, online of face to face** uitgevoerd onder een groot aantal respondenten zodat de resultaten representatief zijn voor de hele populatie. De verzameling van de gegevens gebeurt volgens een gestructureerde vragenlijst, dit wel zeggen dat iedere respondent dezelfde vragen gesteld krijgt en uit dezelfde antwoordmogelijkheden kan kiezen. Hierdoor zijn de gegevens geschikt voor statistische analyse en kunnen de onderzoeksresultaten gemakkelijk verwerkt worden in grafieken en tabellen. Hieruit kan men dan bijvoorbeeld afleiden hoeveel procent van de klanten tevreden is over het product, over de prijs of over de winkelinrichting.

- Gebruik:       - bij cijfermatige analyse  
                  - generaliseren van resultaten van de steekproef naar de populatie
- Methode:       - telefonische enquête  
                  - face to face enquête  
                  - schriftelijke enquête  
                  - online enquête
- Steekproef:    Groot en representatief
- Analyse:        Statistisch
- Resultaat:     Aanbeveling van bepaalde actie
- Voordelen:     - vragenlijst is makkelijk af te nemen  
                  - relatief makkelijke verwerking en interpretatie van de gegevens
- Nadelen:       - respondenten kunnen of willen sommige vragen niet juist  
                  beantwoorden  
                  - gevoelens en attitudes zijn moeilijk te vatten met vaste  
                  antwoordmogelijkheden  
                  - moeilijk om goede vragenlijst op te stellen

### 2.4.3 Mystery Shopping

Mystery shopping is een observatie techniek waarbij een observator een aanbieder van producten of diensten bezoekt, alsof hij een echte klant is en waarbij hij bepaalde karakteristieken observeert en vastlegt. (Malhorta en Birks, 2006)

Mystery shopping wordt door ondernemingen gebruikt als onderzoeksmethode voor de volgende redenen (online, Multi Value, 24/01/2008):

- Testen van procedures en service standaards vooropgesteld door een bedrijf
- Als instrument om de vereisten van de klant te vergelijken met het aanbod en dienstverlening op de plaats van verkoop
- Als meetinstrument om de productkennis en dienstverlening te evalueren
- Als motivatie instrument voor het verbeteren van de prestaties van het personeel
- Als middel om de service van de concurrentie te testen

Om een zo realistisch mogelijk beeld te krijgen, wordt het betrokken personeel vooraf niet specifiek op de hoogte gebracht van het bezoek van een mystery shopper. Medewerkers weten dat ze geëvalueerd gaan worden en op welke criteria, maar door wie, wanneer en hoe vaak is voor hen een raadsel. De mystery shopper presenteert zichzelf immers als een gewone klant. Hij gaat na hoe een doorsnee klant in de praktijk behandeld wordt wanneer hij in contact komt met een bedrijf. Tijdens zijn bezoek let hij op vooraf opgestelde criteria zoals de uitstraling van de winkel, de hulpvaardigheid en deskundigheid van het personeel, de wachttijden aan de kassa, de presentatie van de producten. Na het bezoek rapporteert de mystery shopper zijn ervaringen op gedetailleerde en objectieve wijze. Door het lezen van dit rapport krijgt een onderneming inzicht in de kwaliteitsbeleving van de klanten en in de aspecten die volgens hem verbeterd kunnen worden. Vaak gaat het om praktische dingen zoals onvoldoende parkeerplaats en te lange wachttijden. Door de probleemgebieden aan te pakken kan de klanttevredenheid verhoogd worden.

De rapporten die door mystery shoppers ingevuld worden, kunnen zowel uit kwalitatieve als kwantitatieve vragen bestaan. Hierdoor is mystery shopping niet louter onder te brengen in één van de bovenstaande categorieën van onderzoeksmethoden namelijk kwalitatief of kwantitatief onderzoek.

Om de kwaliteit van Mystery Shopping te waarborgen wordt er door mysteryshopbureaus in Europa samengewerkt binnen de Mystery Shopping Providers Association (MSPA). Enkel gekwalificeerde bureaus zijn hierbij aangesloten. Het is belangrijk dat men werkt met goed opgeleide mystery shoppers want hun kwaliteit bepaald voor een groot stuk de validiteit van het onderzoek.

Het perfecte profiel voor een mystery shopper is volgens Ernst Aben, directeur van marktonderzoeksbureau Bare Associates Europe: onopvallend, doodgewoon en oog hebbend voor detail. (Rommers, 2005)

Het gebruik van Mystery Shopping is de laatste jaren in alle branches sterkt toe genomen. Het grote voordeel van Mystery Shopping is dat objectieve feiten getest worden. Hoe lang duurde de kassa afhandeling? Hoe werd men begroet bij binnenkomst? De resultaten van andere klanttevredenheidsonderzoeken zijn daarentegen vaak veel subjectiever omdat naar meningen gevraagd wordt. (Rommers, 2005)

Volgens Stücken, senior research consultant van het Duitse instituut voor markt, media en opinieonderzoek, vullen Mystery onderzoek en ander klanttevredenheidsonderzoek elkaar perfect aan, mits ze gecoördineerd worden opgezet. Dat is meteen ook het moeilijkste aspect aan het verhaal. Want ook al hebben klanttevredenheidsonderzoek en Mystery onderzoek finaal hetzelfde doel, het verbeteren van het servicekwaliteitsniveau, de aanpak is bij de twee methoden erg verschillend. Mystery onderzoek moet het bedrijf een objectieve analyse van de processen en vooropgestelde servicestandaards opleveren om vervolgens klantgerichte



verbeteringen aan te brengen. Klanttevredenheidsonderzoek levert dan een subjectief beeld van de perceptie die klanten hebben van de servicekwaliteit. (Michielsen, 2004)

Een kritische nood wordt soms gemaakt bij de ethiek van Mystery Shopping. Personeel wordt zonder het te weten geobserveerd en beschikt vaak niet over de mogelijkheid zich te verdedigen tegen eventueel slechte uitkomsten. Ook kan Mystery Shopping door personeelsleden gezien worden als een motie van wantrouwen vanwege het management. Dit kan worden vermeden door het Mystery Shopping programma te focussen op verbetering en klanttevredenheid in plaats van op controle van het personeel en eventueel bestraffing.

### **3. Case study Torfs**

#### **3.1 Interview Torfs**

Schoenen Torfs, een winkelketen uit Sint-Nikaas, is een familiebedrijf dat opgericht is in 1948. Zij tellen momenteel 45 winkels en ongeveer 450 medewerkers. De komende drie jaar willen ze doorgroeien naar 60 winkels over heel België waaronder een aantal 'duo-shops': Torfs en JBC in één winkel zoals op de Antwerpse Meir.

In hun bedrijfspolitiek staan de werknemer en de klant centraal. Het bewijs dat dit een succesformule is, zijn de vele prijzen die zij dit jaar gewonnen hebben, waaronder:

- Beste werkgever van België (aantal werknemers < 500) 2007
- Beste Europese Retail werkgever 2007
- Beste Winkelketen, categorie schoenen 2007
- Finalist onderneming van het jaar 2007
- Sant trofee voor beste bedrijf 2007

Aan de hand van een diepte-interview met de personeelsverantwoordelijke bij Torfs, Mevrouw Van Gucht, proberen we te achterhalen wat de kernwaarden zijn die zorgen voor de grote tevredenheid zowel bij de klanten als bij de personeelsleden van Torfs. We gaan tevens na welke meetinstrumenten Torfs gebruikt om de tevredenheid van de klanten te meten of ze zelf klanttevredenheidsonderzoek verrichten of het uitbesteden en wat er met de resultaten van het onderzoek gebeurt. Verder stelden we een aantal vragen over de klantloyaliteit, het klachtenmanagement, de medewerkertevredenheid en het partnerschap tussen Torfs en JBC.

Hieronder volgt een samenvatting van het interview.

### **3.1.1 Waarde voor de klant**

De mensen verwelkomen, zorgen dat ze zich echt welkom voelen en de klant centraal stellen zijn de belangrijkste waarde die Torfs de klant aanbiedt. Of er nu stapels schoenendozen staan voor de rekken of in stock, dat mag geen verschil maken, de klant komt op de eerste plaats. Bij de concurrentie van Torfs is dat vaak niet zo, haalt mevrouw Van Gucht aan. Daar moeten eerst de rekken in orde zijn, de schoenen netjes staan, enzovoort. De klant komt dan vaak op een tweede plaats.

Het grootste verschil met de concurrentie is echter de persoonlijke aanpak van Torfs. Zij maken volgens eigen zeggen het verschil op persoonlijk vlak: de klant verwelkomen bij binnenkomst, zorgen dat ze zich echt welkom voelen in de winkel en medewerkers met stuk voor stuk warme persoonlijkheden die klaar staan voor de klant. Op de vraag of dit verschil op persoonlijk vlak te wijten is aan het verschil in prijscategorie waarin bijvoorbeeld Brantano zich bevindt ten opzichte van Torfs, antwoordt mevrouw Van Gucht dat het eerder een kwestie is van de instelling en filosofie van een bedrijf.

Het bewijs dat de klanten zich echt welkom voelen bij Torfs, is volgens mevrouw Van Gucht de spontane berichtjes die klanten regelmatig achterlaten op de website. Deze berichten worden gepubliceerd in het bedrijfsblad van Torfs, KONTAKT, als stimulans voor de medewerkers. Een significanter bewijs van het leveren van waarden die aanslaan bij de wensen van de klant is waarschijnlijk de prijs die Torfs die jaar kreeg van de consument: 'Beste winkelketen in de schoensector'.

### **3.1.2 Medewerkertevredenheid**

Klanttevredenheid en werknemertevredenheid zijn twee begrippen die volgens mevrouw Van Gucht nauw samenhangen. Als je tevreden bent met je werk dan ben je beter gezind en kan je

meer warmte uitstralen naar de klanten toe. Ben je als werknemer niet tevreden of is er frustratie in de groep, dan voel je als klant dat er iets is. Ook al probeert de verkoopster dit van haar af te zetten. Uit reacties van mystery shoppers komt dan ook tot uiting dat het voelbaar is of de verkoopster tevreden is of niet. Een verkoopster die niet zo een goede dag heeft, is vaak afstandelijker.

Torfs heeft dit jaar de prijzen 'Beste Belgische werkgever van het jaar 2007' en 'Beste Retail werkgever van Europa' in de wacht gesleept. Het personeelsbeleid staat dan ook centraal in de bedrijfspolitiek van Torfs en ze vinden dat dit een absolute meerwaarde voor de klant vormt. Mevrouw Van Gucht staat zelf in voor de rekruteringen bij Torfs en vertelt dat het perfect mogelijk is dat iemand solliciteert met een goed profiel, over ervaring en professionaliteit beschikt en toch niet aangenomen wordt. Als men bij Torfs tijdens een sollicitatiegesprek merkt dat een sollicitant een heel gesloten karakter heeft en dat het niet iemand is waar je een warm gevoel bij krijgt, dan is de kans vrij groot dat deze persoon niet wordt aangeworven. Ze kiezen dan liever voor iemand met weinig ervaring en die een zekere warmte en hartelijkheid uitstraalt. Verkoopstechnieken kunnen immers aangeleerd worden, warmte en hartelijkheid niet. Vanuit het managementteam wordt er dus gerekruteerd op warme persoonlijkheden zodanig dat die warmte kan doorgegeven worden aan de klant. In die zin staat het personeelsbeleid zeer centraal en vormt het zeker en vast een meerwaarde voor de klant, aldus mevrouw Van Gucht. Medewerkertevredenheid is dus een belangrijk streven bij Torfs omdat het doorstraalt naar de klanten.

Om de tevredenheid van de werknemers zo hoog mogelijk te houden, wordt er bij Torfs heel wat ondernomen. Zo organiseren ze bijvoorbeeld tweejaarlijks 'de geranten dag'. Alle geranten en assistent geranten komen dan een hele dag samen om te werken rond bepaalde thema's. Er wordt dan leerstof aangereikt en werkmateriaal, ideeën worden uitgewisseld maar tegelijkertijd is er ook een moment voor ontspanning. Zo een dag wordt dan ook altijd afgesloten met een receptie. Eenzelfde concept, maar dan voor alle medewerkers, zijn de 'medewerkers dagen'. Dat is een halve dag die twee keer per jaar plaatsvindt. Zo een dag staat

in het teken van een bepaald thema. De afgelopen 'medewerkers dag' ging over het welkomstgevoel. Dit wil zeggen dat de werknemers effectief het woordje 'welkom' moet gebruiken om een klant aan te spreken die de winkel binnenkomt. In kleine groepjes wordt dan besproken hoe dit toegepast kan worden zonder het geforceerd te laten overkomen. De avond eindigt weer met een receptie.

Verder worden er bij Torfs groeikansen geboden aan de mensen die ervoor openstaan. Als er nieuwe vacatures zijn, krijgt iedereen de kans om zich ervoor in te schrijven. Er wordt nagegaan of de sollicitant capabel is voor de baan en specifieke trainingen worden dan aangeboden. Bij Torfs spreken ze van een 'kweekvijver'. 'Kleine visjes worden gekweekt tot bijvoorbeeld volwaardige geranten', aldus mevrouw Van Gucht.

Een gezonde balans tussen werk en gezin is een ander belangrijk aspect voor Torfs met het oog op tevreden werknemers. Uit het verslag van de wedstrijd 'Beste werkgever' bleek immers dat die balans niet optimaal is. Bij Torfs werken als verkoopster houdt in dat men bereid moet zijn om lange dagen te maken en zowel op zaterdag als op zondag te werken. Er wordt echter zoveel mogelijk gestreefd naar plannings waarop iedere werknemer ook eens een heel weekend vrij kan hebben.

Op regelmatig en vooral drukke tijdstippen werken de managers mee op de werkvloer. Zelfs Wouter Torfs, de CEO van Torfs, is vaak op de werkvloer in de winkels te vinden. Hij draait dan mee in de winkel en staat bijvoorbeeld aan de kassa. Ook bij de opening van de winkel van JBC en Torfs samen, hebben de managers meegedraaid op de eerste werkdagen. Zo weten ze perfect wat er leeft op de werkvloer, welke problemen er zijn, waar leerpunten zitten. Bovendien voelen de werknemers zo de betrokkenheid van hogerop.

Interne 'jobswaps' worden georganiseerd zodat de mensen in de winkel ook een keer kunnen meedraaien op de hoofdzetel of in het magazijn,... Als je als verkoopster een hele dag kunt meedraaien in het magazijn dan beseft je wat een proces er aan vooraf gaat eer schoenen in de

winkels liggen. Ergernis, bijvoorbeeld als iets niet op tijd geleverd wordt, kan zo voor een stuk weggenomen worden. In die zin is het een belangrijk element om voeling te blijven houden met elkaar en om elkaar beter te begrijpen.

Torfs wilt door het organiseren van geranten en medewerkers dagen, jobswaps en dergelijke in de eerste plaats de medewerkers tevreden stellen. Deze dagen worden dus niet uitsluitend georganiseerd met het oog op het verbeteren van de servicekwaliteit en klanttevredenheid. De gedachtengang die er achter schuil gaat, is echter opnieuw dat een tevreden werknemer dit uitstraalt naar de klanten toe. Als klant voel je of de medewerker tevreden is. Bij Torfs willen ze in de eerste plaats de medewerkers verwennen met de bedoeling dat dit uitstraalt naar de klant toe, en dus niet andersom, benadrukt mevrouw Van Gucht.

### 3.1.3 Klanttevredenheid

Torfs wilt absoluut uitmunten in klantvriendelijkheid. Een belangrijke factor die er volgens mevrouw Van Gucht voor zorgt dat de klanten zo tevreden zijn, is de ‘Vijfmaal Zeker Garantie’ die Torfs biedt. Dit houdt in:

1. **Kwaliteitsgarantie:** Bij vroegtijdige slijtage, productiefouten en andere problemen met de kwaliteit, krijgt de klant zijn geld terug of wordt de schoen hersteld of vervangen. De klant krijgt altijd het voordeel van de twijfel!
2. **Ruilgarantie:** Verkeerde maat, kleur,... binnen de maand kan er geruild worden.
3. **Servicegarantie:** Medewerkers worden permanent professioneel bijgeschoold om de klant beter te kunnen helpen. Bovendien leveren ze advies en prima bediening.
4. **Prijsgarantie:** Hetzelfde product ergens anders goedkoper? Het verschil wordt door Torfs terugbetaald.

5. **Beter wereld garantie:** Gedragen schoenen kunnen ingeleverd worden, op die manier komen ze niet op de afvalberg terecht. Wat Torfs er voor krijgt wordt gestort aan Natuurpunt.

Door middel van een foldertje dat meegegeven wordt bij een aankoop, waarin de garanties staan uitgelegd, wordt de klant op de hoogte gebracht van de Vijfmaal Zeker Garanties.

Een deel van de winkels zijn klein en in de stad gelegen, andere veel groter en bevinden zich in winkelcentra's of langs grote wegen. Torfs biedt op die manier verschillende concepten aan om in te spelen op het grote verschil in klanten. Mensen die naar de stadswinkels komen, verwachten meer hulp, advies en persoonlijke bediening. Niet alle paren staan uitgestald en er is telkens één schoen om te passen. Mensen die naar de baanwinkels komen, kijken liever zelf rond en willen schoenen passen zonder eerst een paar te moeten vragen aan een verkoopster. Alle schoenenparen staan uitgestald per maat. Dan zijn er nog de shopping winkels, daar staan alle modellen uitgestald, niet persé in elke maat en naar de tweede schoen moet je vragen. Het zijn dus verschillende types van klanten voor de verschillende winkeltypes.

Uit de Mystery Shoppings zijn verschillen in tevredenheid over de verschillende winkelconcepten naar voren gekomen. Het is bijvoorbeeld minder evident om geholpen te worden in de baanwinkels. Het zijn grotere winkels. Al lopen er genoeg medewerkers rond, vaak zijn er meer klanten tegelijkertijd die geholpen willen worden. Dan moet er soms even gezocht worden naar een medewerker. Deze is dan misschien al met vier of vijf klanten tegelijk bezig. In een kleinere stadswinkel wordt men sneller geholpen en is het contact persoonlijker omdat je aangewezen bent op de verkoopster om een paar schoenen te passen. De concepten zijn nu eenmaal anders dus het is logisch dat men op een andere manier benaderd wordt, verklaard mevrouw Van Gucht.

### **3.1.4 Klanttevredenheidsonderzoek**

Om de tevredenheid van de klanten te onderzoeken, organiseert men bij Torfs vier keer per jaar een Mystery Shopping onderzoek of zoals ze het zelf noemen 'klant-leer-bezoeken'. Dit onderzoek hebben ze tot noch toe altijd zelf uitgevoerd en is de bevoegdheid van de personeelsdienst. Men opteert bij Torfs voor Mystery Shopping omdat ze de voorkeur geven aan kwalitatieve beoordelingen. Kwantitatieve rapporten met veel cijfers daar kan je volgens het bestuur weinig mee aanvangen.

Een Mystery Shopping 'wave' beslaat twee maanden. In deze periode worden alle winkels twee maal bezocht. Eenmaal in de eerste maand en eenmaal in de tweede maand. De Mystery Shopper is vrij om te bepalen op welke dag van de maand hij de winkel bezoekt. Er wordt wel gevraagd om zo snel mogelijk na het bezoeken van de winkel de vragenlijst in te vullen. De vragenlijsten worden volledig nagelezen en gecontroleerd op kwaliteit door mevrouw Van Gucht en haar collega. De gegevens worden bijgehouden maar niet statistisch behandeld. Maar, legt mevrouw Van Gucht uit, de bezoeken worden wel steeds opgevolgd door dezelfde persoon in het management waardoor deze kan aanvoelen per winkel of er merkwaardige verschuivingen in kwaliteit zich voordoen. Momenteel telt het Torfs winkelnetwerk echter 45 winkels, het lijkt ons dus niet vanzelfsprekend om voor zoveel winkels aan te voelen of er merkwaardige verschuivingen in kwaliteit plaatsvonden. Op vragen zoals: 'hoeveel procent van de Mystery Shoppers is tevreden over de kassa afhandeling' kan men bij Torfs niet antwoorden. Ook het effect van trainingen en coaching kan niet nagegaan worden.

Als de algemene beoordeling die de bezoeker geeft minimaal 8 is, wordt hier een bonussysteem aan gekoppeld. Alle medewerkers van die winkel krijgen dan cadeaucheques. Een bonus omwille van het goede werk. Op die manier probeert men de werknemers te stimuleren.



De medewerkers in de winkels weten wanneer er een 'wave' plaatsvindt en dus in welke periode ze mystery shoppers kunnen verwachten. Na het bezoek wordt hen medegedeeld dat er een mystery shopper in de winkel is geweest. Zo weten ze dat het bezoek achter de rug is en kunnen ze de stress laten varen, motiveert mevrouw Van Gucht.

Het Torfs winkelnetwerk is onderverdeeld in vijf regio's. Elke regio wordt aangestuurd door een sales coach. Na een Mystery Shopping bezoek ontvangt de sales coach het verslag en gaat ermee naar de desbetreffende winkel. Hier wordt het dan besproken met de gerant en de medewerkster die de mystery shopper heeft geholpen. De Mystery Shopper moet immers op het verslag invullen door wie hij bediend werd. Als het om een goed bezoek gaat volgt er een stimulerend en motiverend gesprek. Ging het niet goed dan worden er door de sales coach leerpunten opgesteld. Het is dan de bedoeling dat de gerant de medewerker opvolgt en coacht om te zorgen dat het de volgende keer beter gaat. De medewerker wordt ondersteund met trainingen, coaching en opleidingen. Er is dus een leertraject aan gekoppeld zodat de medewerker weet wat er verkeerd ging, waar de minpunten zitten en hoe er samen aan gewerkt kan worden. Elke sales coach is gekoppeld aan een manager. Bij die betrokken manager komt ook een kopie van het verslag terecht. Als er echt problemen zijn, gaat ook deze contact opnemen met de betreffende winkel. De verantwoordelijke van heel het winkelnetwerk van Torfs neemt alle verslagen door en probeert er de noden en problemen uit te halen.

De Mystery Shoppings zijn niet louter informatief. Er wordt gekeken wat de problemen en de knelpunten zijn en er wordt direct iets aan gedaan. Mevrouw Van Gucht vertelt dan ook dat Mystery Shopping een heel belangrijk werkinstrument is voor Torfs. Het is ook meteen hét belangrijkste instrument want andere meetinstrumenten worden niet gehanteerd. De loyaliteit van de klanten wordt niet specifiek onderzocht. De klantenkaart werd enkele jaren geleden vervangen door voordeelbonnen terwijl zo een kaart veel nuttige informatie kan opleveren betreffende de loyaliteit, terugkomintentie, winstgevendheid van de klant en dergelijke. Bij Torfs vinden ze het belangrijker om de klanten rechtstreekse kortingen te kunnen geven zodat ze direct kunnen genieten van de korting en niet moeten sparen.

Tot noch toe heeft Torfs het Mystery Shopping onderzoek altijd zelf uitgevoerd. Het winkelnetwork groeit echter elk jaar en Mystery Shopping onderzoek is een taak die veel tijd in beslag neemt. 'Alles moet georganiseerd worden, alles moet opgevolgd worden, alles doorgeven. Dat is echt wel een gigantisch werk en dat wordt gewoon teveel' legt mevrouw van Gucht uit. Daarom werd besloten om met twee onderzoeksbureau's te gaan praten. Bare, een groot Amerikaanse bedrijf en Multi Value, een van oorsprong Belgisch/Nederlands bedrijf, zijn zich beiden komen aanbieden om de mystery shoppings over te nemen. Voor Torfs is het belangrijk dat als ze met een externe samenwerken die warmte die ze ook van sollicitanten verwachten, aanwezig is. Die eigenschap was er bij Multi Value.

Er is nu afgesproken dat Multi Value voor de duo-shop op de Meir een onderzoek gaat uitwerken. Het betreft dan enkel het Torfs deel van de winkel maar vragen zoals: 'hoe gaan de verkoopsters van Torfs om met vragen over kledij van JBC' worden opgenomen in de vragenlijst. Als alles dan goed gaat is de afspraak dat in het voorjaar van 2008 er weer waves van Mystery Shoppings opgestart worden en deze door Multi Value worden uitgevoerd. Dan volgt er een evaluatie, de kans is groot dat dan heel het onderzoek overgedragen wordt.

Door het inschakelen van een gespecialiseerd onderzoeksbureau zal Torfs voortaan beschikken over statistische gegevens waaruit ze heel wat informatie kunnen halen. Vooral het opvolgen van het effect van trainingen, opleidingen en coaching zal voor Torfs interessant zijn omdat zij hier veel tijd, geld en energie instoppen. Omdat een onderzoeksbureau sneller en efficiënter kan werken, zullen er in de toekomst zesjaarlijkse in plaats van vierjaarlijkse waves plaatsvinden om een nog duidelijker beeld te krijgen van de winkelwerking.

### **3.1.5 Klachtenmanagement**

Klachten komen bij Torfs binnen via de website, de telefoon of in de winkel bij een medewerker. Diegenen die binnenkomen via de website, worden doorgestuurd naar de sales coach van de desbetreffende regio. Zij zoeken dan naar een oplossing. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers in de winkel zo goed mogelijk omgaan met klachten van klanten, was het thema van één van de medewerkers dagen 'het oplossen van problemen en klachtenbehandeling'. Via een simulatiespel en een duidelijke visie van het managementteam werd rond dit thema gewerkt. Klachten via de telefoon komen bij Yves terecht, de manager van het hele Torfs winkelnetwerk. Hij probeert dan persoonlijk een oplossing te vinden voor het probleem.

Klachten worden dus altijd behandeld. In het Vijfmaal Zeker Garantie foldertje wordt ook letterlijk gevraagd aan de klant om bij klachten contact op te nemen met Torfs. Bovendien, zo blijkt ook uit de klant-leer-bezoeken, vermelden de medewerkers aan de kassa dat als er problemen zijn met de kwaliteit, de klant een seintje moet geven zodat er naar een oplossing gezocht kan worden. Mevrouw Van Gucht is er dan ook van overtuigd dat klanten die ontevreden zijn, problemen gaan signaleren aan Torfs. Goed klachtenmanagement ziet ze als een extra service naar de klant toe en hiermee willen ze bij Torfs een verschil maken met de concurrentie.

### **3.1.6 Partnerschap met JBC**

Sinds augustus 2007 baten Torfs en JBC samen een winkel uit op de Meir in Antwerpen. Voordat een partnerschap aangegaan werd tussen de twee ketens, werd onderzocht of JBC dezelfde opvattingen over een goede dienstverlening heeft als Torfs. De belangrijkste motivering voor een samenwerkingsverband was echter dat beide partners een familiebedrijf zijn. 'Dan zit je sowieso al voor een stuk op gelijke golfhoogte' verteld mevrouw Van Gucht.

Aan de samenwerking ging een grondige voorbereiding vooraf. Er werd een heel traject opgezet om elkaar beter te leren kennen. Alle medewerkers van verschillende functies over heel het bedrijf, van de verkoopsters tot de managers op de hoofdzetel, van elke tak van beide bedrijven zijn medewerkers samengekomen en hebben 'ge-speed date'. Een soort doorschuifstelsel met een paar vragen waarbij men elkaars partner qua functie er moest proberen uit te halen. Op die manier leerde men elkaar beter kennen. Dan zijn er ook afspraken gemaakt om te 'jobswappen'. De mensen van JBC zijn met hun respectievelijke partner een dagje komen meedraaien bij Torfs en andersom. Al deze voorbereidingen waren nodig om elkaar beter te begrijpen, elkaar te leren kennen, te leren van elkaar en om verschillen en gelijkenissen te detecteren.

De samenwerking tussen Torfs en JBC en het winkelconcept verlopen zo goed dat er nog een aantal duo-shops op de planning staan.

### **3.2 ESOMAR richtlijnen**

The European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR) is een van oorsprong Europese groepering van marktonderzoekers die zich inzet voor het promoten van marketing- en opinieonderzoek. ESOMAR staat daarnaast in voor de uitwerking en de promotie van professionele standaarden in het vak en ze stellen regels op ter zelfregulering van de sector. (R.B., 2000) ESOMAR stelt gedragscodes op waaraan marktonderzoekers zich moeten houden. Zo hebben ze onder andere voor Mystery Shopping onderzoek een deontologische code ontworpen waarin de belangen van alle stakeholders behartigd worden. De ESOMAR gedragscodes en richtlijnen worden wereldwijd erkend.

We gaan nu na in welke maten het Mystery Shopping onderzoek bij Torfs voldoet aan de richtlijnen en codes die ESOMAR vooropstelt. Dit vergelijk is mogelijk door de informatie waarover we beschikken dankzij het interview met mevrouw Van Gucht en een blanco exemplaar van het verslag dat de Mystery Shoppers voor Torfs moeten invullen. ( Bijlage 1 )

#### **3.2.1 Basis overwegingen**

Een sleutelkarakteristiek voor elk Mystery Shopping onderzoek is dat de studieobjecten niet op de hoogte mogen zijn van het tijdstip waarop het onderzoek uitgevoerd zal worden. De reden hiervoor is dat dit zou kunnen leiden tot atypisch gedrag waardoor de validiteit van het onderzoek aangetast kan worden. (ESOMAR, online)

Bij Torfs zijn er vierjaarlijkse waves van Mystery Shopping bezoeken. Deze waves beslaan twee maanden waarin elke winkel één bezoek kan verwachten in elk van deze twee maanden. Medewerkers weten dus niet exact wanneer ze bezocht zullen worden maar omdat deze waves

ieder jaar in dezelfde maanden plaatsvinden krijgen ze toch een indicatie van wanneer het onderzoek zal plaatsvinden. Vierjaarlijkse waves die twee maanden beslaan, betekend echter dat in acht maanden per jaar een bezoek kan verwacht worden. Het is onwaarschijnlijk dat medewerkers zich atypisch gaan gedragen gedurende acht maanden per jaar.

Torfs vindt het belangrijk om zo snel mogelijk na het bezoek van een Mystery Shopper feedback te geven aan de medewerkers van de desbetreffende winkel. Dit zou kunnen zorgen voor een 'laissez-faire gevoel' bij de medewerkers gedurende de resterende dagen van de maand tot er een nieuwe maand aanbreekt waarin een bezoek kan plaatsvinden. Een mogelijke verbetering zou kunnen zijn dat het aantal bezoeken variabel is. De medewerkers weten dan niet meer met zekerheid dat er één bezoek per maand gepland is en blijven bijgevolg alert.

Onderzoekers die een Mystery Shopping onderzoek uitvoeren, moeten de grootste zorg besteden aan het zo goed mogelijk respecteren van de individuele privacy. Studieobjecten mogen geen nadelen of schade oplopen als gevolg van het onderzoek. (ESOMAR, online)

De naam van de verkoopster is één van de eerste vragen die de Mystery Shopper moet beantwoorden in het klant-leer-bezoek verslag van Torfs. Individualisering van de resultaten dient echter vermeden te worden. Het zijn de winkels die gecontroleerd moeten worden en niet individuen. Bovendien koppelt Torfs een bonussysteem aan goede resultaten. Vanaf een algemene beoordeling met score 8 ontvangen alle medewerkers in de winkel een cadeaucheque. Dit wil met andere woorden zeggen dat de studieobjecten, in dit geval de verkoopsters, in een winkel met een algemene beoordeling van minder dan 8 nadeel oplopen omdat zij geen bonus ontvangen. Medewerkers die de mystery shopper niet eens bedient hebben lopen eventueel een bonus mis door toedoen van een collega. Dit kan een negatief effect hebben op de groepssfeer, in de omgekeerde situatie, een score van meer dan 8, zal het waarschijnlijk een positief effect hebben.

Mystery Shopping onderzoek moet altijd in overeenstemming zijn met de wet op de gegevensbescherming die van toepassing is. Er moeten adequate veiligheidsregelingen getroffen worden, zowel op het niveau van de klant als op het niveau van het onderzoeksbureau, om ervoor te zorgen dat om het even welke persoonsgegevens veilig zijn en niet toegankelijk voor onbevoegde partijen. (ESOMAR, online)

Persoonsgegevens die Torfs door onderzoek verkrijgt, zijn veilig en niet toegankelijk voor onbevoegde partijen.

Mystery Shopping onderzoeken die gebruikt worden als methode voor het verhogen van de productdistributie of de verkopen door het creëren van een duidelijke klantvraag naar een product of dienst mogen niet ondernomen worden. De resultaten van een onderzoek mogen ook niet gebruikt worden met als doel het disciplineren of straffen van individuen die betrokken zijn in het onderzoek. (ESOMAR, online)

Als een Mystery Shopping bezoek een probleem blootlegt, probeert men bij Torfs hier direct iets aan te doen. Via de sales coach wordt een overleg gepland met de desbetreffende winkel. Er wordt met de medewerkers besproken wat er precies mis is gegaan. Indien nodig worden medewerkers dan ondersteund met trainingen, coaching en opleidingen om het probleem in de toekomst te vermijden. Dit gebeurt altijd vanuit een positieve benadering naar de medewerkers toe. De resultaten van het Mystery Shopping onderzoek worden dus niet gebruikt voor het disciplineren of straffen van individuen. Het is echter wel zo dat slechte resultaten ervoor zorgen dat medewerkers een bonus in de vorm van cadeaucheques mislopen. Indirect is er dus toch een straf verbonden aan tegenvallende resultaten.

Twee verschillende types van onderzoek mogen uitgevoerd worden onder de naam 'Mystery Shopping onderzoek'. In het eerste type wordt de anonimiteit van de studieobjecten beschermd en alle persoonlijke gegevens die verzameld worden, worden als confidencieel behandeld en enkel gebruikt voor onderzoekdoeleinden. In het tweede type van onderzoek wordt die anonimiteit niet gegarandeerd omdat de gegevens gebruikt worden om de studieobjecten individueel te benaderen met andere doelen dan wetenschappelijk onderzoek. Andere wettelijke voorzieningen zijn van toepassing op de verschillende types.

In het eerste geval, persoonlijke gegevens die verzameld worden zijn confidencieel en worden enkel gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek, valt het onderzoek onder de definitie van marktonderzoek en kan beschreven worden als 'Mystery Shopping Onderzoek'.

In het tweede geval, persoonlijke gegevens worden niet confidencieel behandeld en kunnen gebruikt worden voor andere doeleinden dan wetenschappelijk onderzoek –bijvoorbeeld voor een bonussysteem, versterken van de verkoopsinspanningen of het koppelen aan trainingsprogramma's– dan valt het onderzoek niet exclusief onder de definitie van marktonderzoek en mag dan niet beschreven worden onder de naam 'Mystery Shopping Onderzoek' maar onder de naam 'Mystery Shopping Project'. (ESOMAR, online)

In het Mystery Shopping onderzoek bij Torfs wordt de anonimiteit van de studieobjecten niet gegarandeerd. De verzamelde gegevens worden immers gebruikt om de verkoopsters individueel te benaderen. Torfs hanteert een bonussysteem dat gerelateerd is aan de resultaten van Mystery Shopping onderzoek. Bovendien koppelen ze trainingsprogramma's aan tegenvallende resultaten. Dit impliceert dus dat worden gegevens ook gebruikt voor andere doeleinden dan enkel wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor vallen de klant-leer-bezoeken van



Torfs onder de noemer 'Mystery Shopping Project' en mogen we eigenlijk niet spreken over Mystery Shopping Onderzoek.

Welke scenario's ook gebuikt wordt voor Mystery Shopping onderzoek, ze moeten veilig zijn in die zin dat een Mystery Shoppers niet gevraagd mag worden om iets te doen dat illegaal is of een fysiek risico inhoud of een bedreiging vormt voor de persoonlijke veiligheid bijvoorbeeld als resultaat van plaats, onbekwaamheid, geslacht of het behoren tot een bepaald ras. Zorg moet besteed worden aan het beschermen van Mystery Shoppers van het om even welke ongunstige implicatie ten gevolgen van het uitvoeren van een evaluatie zoals het mogelijke effect op de persoonlijke financiële toestand. (ESOMAR, online)

Het scenario dat Torfs opgesteld heeft, vormt geen enkel gevaar voor de persoonlijke veiligheid, vormt geen fysiek risico en bevat geen illegale daden. De Mystery Shopper moet de winkel binnengaan en letten op de begroeting en het onthaal vanwege de medewerkers. Vervolgens moet hij een gesprek aangaan met de verkoopster. Het is dan de bedoeling dat er door de verkoopster gepolst wordt naar de behoeften van de klant. (welk model, kleur, smaak, gebruikssituatie,...) Dan moet de Mystery Shopper een paar schoenen kiezen en deze afrekenen aan de kassa. Hier moet hij dan weer op een aantal zaken letten. (correcte informatie over: voordeelbonnen, onderhoud schoenen en Vijfmaal Zeker Garantie, vlotte afhandeling, vriendelijk en warm afscheid,...) Het afscheidsmoment is volgens Torfs namelijk net zo belangrijk als het welkomstmoment. De Mystery Shopper maakt zich niet bekend aan de kassa omwille van het feit dat hij de winkel dan in de toekomst niet meer opnieuw zou kunnen bezoeken. Na het bezoek stuurt hij de schoenen en het kassaticket op naar het hoofdkantoor. De Mystery Shopper wordt dan voor alles vergoed. Het effect op de persoonlijke financiële toestand is dus louter positief.

### 3.2.2 Algemene vereisten

Onderzoekers moeten voldoen aan de volgende algemene vereisten bij het uitvoeren van een Mystery Shopping onderzoek.

A. Bij het uitvoeren van een Mystery Shopping onderzoek in de organisatie van de cliënt zelf, moet de cliënt het betrokken personeel op voorhand op de hoogte brengen van het onderzoek alsook elke relevante personeelsorganisatie. De notificatie moet bevatten:

- dat deze activiteit zal plaatsvinden in een toekomstige tijdspanne
- wat de doelstellingen en algemene aard van de studie is
- of de studieobjecten geïdentificeerd worden of niet
- of audio, video, elektronische of andere opnames van observaties of interviews uitgevoerd zullen worden
- of het goed maken van eventuele verliezen in salaris, door tijd gespendeerd aan Mystery Shoppers, in overweging genomen worden (in situaties waarbij de vergoeding van personeel afhangt van commissie of bonussen)

Het personeel van Torfs wordt op voorhand op de hoogte gesteld van een Mystery Shopping onderzoek. Zij weten bovendien welke vragen er gesteld worden aan de Mystery Shoppers want ze krijgen de vragenlijst te zien die de Mystery Shopper moet invullen. Zij zijn er dus ook van op de hoogte dan de naam van de medewerkerster die de Mystery Shopper bedient, ingevuld moet worden op het verslag. De doelstelling en algemene aard van het onderzoek zijn duidelijk voor het betrokken personeel. Het onderzoek wordt uitgevoerd om eventuele problemen bloot te leggen en verbeteringspunten op te merken om zo de servicekwaliteit te verhogen. Audio, visuele, elektronische of andere opnames van observaties of interviews worden niet gemaakt. Aangezien werknemers bij Torfs niet op commissie werken, moeten eventuele verliezen in salaris niet in overweging genomen worden.

B. Mystery Shopping onderzoeken in het eigen bedrijf van de cliënt moeten altijd uitgevoerd worden op een transparante manier. De klant moet op voorhand op de hoogte worden gebracht van alle tijd- en operationele kosten en hiermee instemmen. (ESOMAR, online)

Torfs heeft in het verleden de Mystery Shopping onderzoeken altijd zelf uitgevoerd. Het eigen personeel is dus verantwoordelijk voor de kosten die gemaakt worden en de tijd die aan onderzoek gespendeerd wordt.

C. De klant's agenten of erkende distributeurs zouden op dezelfde manier behandeld moeten worden als de eigen organisatie. Het personeel zou in het bijzonder dezelfde informatie moeten krijgen als wanneer zij voor de eigen organisatie zouden werken. Als er geen formele relatie is moeten zulke organisaties op dezelfde manier behandeld worden als concurrenten of andere organisaties . (ESOMAR, online)

Torfs heeft een netwerk van eigen winkels en werkt niet met agenten of distributeurs. Deze algemene vereiste is dus niet van toepassing op Torfs.

D. In het geval van Mystery Shopping onderzoek bij de concurrent of bij een andere organisatie is het belangrijk dat tijd en andere vereisten redelijk zijn en beperkt worden tot een minimum. Mystery Shopping onderzoek bij de concurrent of bij andere organisaties moeten daarom enkel uitgevoerd worden als men kan veronderstellen dat geen substantieel nadeel hieruit zal resulteren voor de geobserveerd of geïnterviewde personen of voor de organisatie

zelf. Dit geldt in het bijzonder voor zelfstandige of professionele mensen waar de tijd gespendeerd aan een gesprek hen letterlijk geld kost. (ESOMAR, online)

Deze algemene vereiste is wederom niet van toepassing op Torfs. Zij gebruiken Mystery Shoppers enkel om de eigen service kwaliteit te testen en niet die van de concurrentie. De managers van Torfs gaan wel regelmatig zelf winkelen in de winkels van de concurrentie om te zien hoe het er daar aan toe gaat.

E. In situaties waarbij geen aankoop van een product of dienst gemaakt wordt, moet de tijd die gespendeerd wordt redelijk zijn in relatie tot de aard van de markt en het type onderzoek. De gespendeerde tijd moet zo kort mogelijk gehouden worden en mag de middelen van de studieobjecten niet meer belasten als een normale klant zou doen. (ESOMAR, online)

Het scenario dat Torfs hanteerde voor de Mystery Shopping bezoeken, schrijft de Mystery Shoppers voor om een aankoop te doen van een paar schoenen. Deze vereiste is dus niet van toepassing, toch kan meegegeven worden dan het scenario perfect dat van een echte winkelende klant zou kunnen zijn. De gespendeerde tijd en belasting van de middelen is dus normaal en redelijk.

F. Als het Mystery Shopping onderzoek van dien aard is dat een deel van de evaluatie een follow-up activiteit inhoud voor de organisatie (bijvoorbeeld opsturen van een brochure) dan moet deze ook tot een minimum beperkt worden. (ESOMAR, online)

Het Mystery Shopping onderzoek bij Torfs houdt geen follow-up activiteit in.

G. Als het Mystery Shopping onderzoek een reservatie of boeking inhoudt, of elke andere follow-up dienst of activiteit en deze behoort niet tot de hoofdtak van het onderzoek, dan moet dit zo snel mogelijk geannuleerd of ingetrokken worden na het interview. (ESOMAR, online)

Deze algemene vereiste is niet van toepassing.

H. Adequate veiligheidsmaatregelen moeten op zijn plaats zijn om te verzekeren tegen onbevoegde verwerking, verlies, vernietiging of schade van de verzamelde gegevens. (ESOMAR, online)

Verlagen worden netje bijgehouden op de personeelsdienst. Verder krijgen de sales coaches en de manager die verantwoordelijk is voor heel het winkelnetwerk een kopie.

I. Opnamen zullen niet langer behouden worden dan noodzakelijk is voor het originele doel van het Mystery Shopping onderzoek. (online, ESOMAR World Codes & Guidelines)

Er worden geen opnames gemaakt van de bezoeken of de interviews.

### **3.2.3 Additionele vereisten**

Naast de bovengenoemde algemene vereisten moet Mystery Shopping onderzoek ook in overeenstemming zijn met volgende bijkomende vereisten.

a. De individuele gegevensonderwerpen mogen niet geopenbaard worden of identificeerbaar zijn. (online, ESOMAR World Codes & Guidelines)

Individuele gegevensonderwerpen zijn identificeerbaar. De naam van de verkoopster moet ingevuld worden op het Mystery Shopping verslag.

b. Interviews mogen op geen enkele manier opgenomen worden als dit de anonimiteit van de gegevensonderwerpen in gevaar brengt en als het onmogelijk is om hun toestemming hierover te krijgen. (online, ESOMAR World Codes & Guidelines)

Interviews worden niet opgenomen.

c. Als de klant een lijst van plaatsen (winkels) ontvangt die gebruikt zal worden voor de observaties of interviews, mag deze enkel gegeven worden als het niet leidt tot de identificatie van individuele personen. (online, ESOMAR World Codes & Guidelines)

We hebben eerder al geconcludeerd dat het bij Torfs gaat over een Mystery Shopping project en niet over Mystery Shopping onderzoek omwille van het feit dat de anonimiteit van de studieobjecten niet gegarandeerd wordt. De identificatie van individuele personen is dus mogelijk in het onderzoek van Torfs.

d. Nochtans, als de identiteit van individuele gegevensonderwerpen mogelijk gekend wordt door de klant omdat er maar één relevante medewerker is op de plaats van de observatie of het bezoek door de klant zo gepland wordt (dag en tijdstip) dat deze gekend zou kunnen worden

dan mag het onderzoek niet beschreven worden onder de noemer Mystery Shopping onderzoek. (online, ESOMAR World Codes & Guidelines)

Bij Torfs betreft het een Mystery Shopping project.

## 4. Klanttevredenheidsonderzoek Sleepy

### 4.1 Onderzoekssituering

Meer dan twintig jaar geleden besloten een aantal slaapcomfort specialisten zicht te groeperen. Dit leidde tot Sleepy, dé slaapwinkel met advies. Sleepy is intussen een keten van gespecialiseerde slaapwinkels die uitgebaat worden door zelfstandige eigenaars. Zij hebben inspraak in het reilen en zeilen van Sleepy en staan de klant dagelijks zelf te woord.

Ondertussen maakt Sleepy deel uit van Intres, een Nederlandse retail service organisatie die actief is als in- en verkoopcombinatie in verschillende sectoren: Mode, Wonen, Media en Sport. Deze vier onderdelen beheren formules als Intersport, Livera en Libris. (online, Intres, 04/01/2008) Sleepy telt momenteel 24 winkels in België en is marktleider in de slaapsector. De slaapspecialist positioneert zich als ‘dé slaapwinkel met advies’ en biedt een totaal winkelconcept aan waar men alles vindt voor gezond en heerlijk slapen.



[Bron: online, Sleepy, 15/12/2007]

Sleepy werkt voornamelijk met exclusieve producten en producten onder eigen label. Het assortiment bestaat uit een uitgebreide collectie bedbodems en matrassen, slaapkamers, hoofdkussen, donsdekens en een groot aanbod in modieus bedtextiel. In Vlaanderen is Sleepy bovendien de exclusieve verdeler van Ergosleep lattenbodems en boxsprings.



[Bron: online, Ergosleep, 15/12/2007]



Ergosleep lattenbodems en boxsprings worden met digitale perfectie op maat van het persoonlijke slaaprofiel of Slaap-dna van de klant afgesteld. Om het Slaap-dna te bepalen, worden vijf cruciale zones van het lichaam – hoofd, schouders, lenden, bekken en benen – in detail opgemeten. Dit gebeurt op een Ergosleep testbed in de Sleepy winkel. Sensoren in het testbed voelen elk raakvlak tussen het lichaam en het slaapsysteem en brengen dit meteen in kaart. Op basis van deze Slaap-dna gegevens wordt de bedbodem op maat gemaakt door de buiglatten of het verenpakket van de boxsprings precies op de juiste hoogte in te stellen. Bij een gewichtsverandering, bijvoorbeeld door zwangerschap, kan de instelling van de latten of de lendensteun bij de boxspring gemakkelijk worden aangepast na een nieuwe meting van het Slaap-dna. Hierdoor kan men steeds genieten van een perfecte ondersteuning van het lichaam.

**Ons klanttevredenheidsonderzoek focust op de tevredenheid van de Sleepy klanten die een Ergosleep bedsystemen kochten.**

De reden waarom voor de Ergosleep klanten gekozen is, als doelgroep van het onderzoek, is dat de Ergosleep bedsystemen de belangrijkste groep van producten vormt in het Sleepy assortiment. Er zijn dan ook grote investeringen gedaan door Sleepy om het merk Ergosleep in de markt te zetten. Hiertoe behoort de Slaap-dna campagne met bekende Vlamingen zoals Evi Gruyaert, Pieter Loridon en Herbert Flack.

Het Ergosleep bedsysteem is bovendien het product waarmee Sleepy zich het meest onderscheidt van de concurrent. Persoonlijk ingestelde bodems worden door geen enkele andere slaapspecialist aangeboden. Het Slaap-dna is dan ook als begrip en techniek gepatenteerd en wordt enkel door Sleepy aangeboden aan de consument.

**Omdat het Ergosleep bedsysteem het belangrijkste en meest onderscheidende product is dat Sleepy aanbiedt, is juist de tevredenheid van deze groep van klanten zo belangrijk voor Sleepy.**

## **4.2 Doelstelling**

### **4.2.1 Onderzoeksdoelstelling**

De doelstelling van het satisfactieonderzoek in opdracht van Sleepy is achterhalen hoe tevreden de klanten zijn met hun aangekochte Ergosleep bedstelsysteem en wat de ervaringen zijn betreffende de service die Sleepy verleent in de winkel, bij de levering en na aankoop.

De Centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:

**‘In welke mate is de Ergosleep klant tevreden met zijn bedstelsysteem en met de service die Sleepy levert?’**

Het onderzoek moet antwoorden leveren op de volgende concrete onderzoeksvragen:

- Wat vindt de klant van de inrichting van de Sleepy winkel?
- Hoe klantvriendelijk vindt de klant de verkopers in de winkel?
- Werd er voldoende en gepast advies gegeven over het Ergosleep bedstelsysteem?
- Hoe verliep de meting van het Slaap-dna?
- Wat vindt de klant van de levertermijn van zijn bedstelsysteem?
- Hoe klantvriendelijk zijn de leveranciers van het bedstelsysteem?
- Is het bedstelsysteem correct geplaatst en de ruimte proper achtergelaten?
- Hoe tevreden is de klant met het Ergosleep bedstelsysteem?
- Is de slaapkwaliteit na de aankoop van het Ergosleep bedstelsysteem erop vooruit gegaan?
- Indien er klachten waren, zijn deze dan op een goede manier behandeld?
- Wat vindt de klant van de prijs/kwaliteit verhouding van het Ergosleep bedstelsysteem?
- Zou de klant het Ergosleep bedstelsysteem aanraden aan anderen?

#### **4.2.2 Bedrijfsdoelstelling**

Sleepy hecht veel belang aan de tevredenheid en aan de mening van hun klanten. Het finale doel van het satisfactieonderzoek voor Sleepy is dan ook dat het onderzoek concrete handreikingen zal bieden die de tevredenheid van de Ergosleep klanten kunnen vergroten. Aan de hand van de inzichten die het klanttevredenheidsonderzoek oplevert, kan Sleepy de servicekwaliteit aanpassen en verfijnen zodat er nog beter tegemoet gekomen wordt aan de wensen en behoeften van de klanten.

### **4.3 Onderzoeksopzet**

#### **4.3.1 Vooronderzoek**

Om over meer achtergrond informatie te beschikken betreffende het Ergosleep bedstelsel en de belevingen in de Sleepy winkels, is de Sleepy website alsook de Ergosleep website uitvoerig bestudeerd. Ook de Sleepy brochure is grondig gelezen. Voor de start van het onderzoek is er bovendien een bezoek gebracht aan elke Limburgse Sleepy winkel gelegen in respectievelijk Genk, Hasselt, Maasmechelen en Overpelt. Deze bezoeken gebeurde onaangekondigd en anoniem om zelf te ondervinden hoe een klant een bezoek aan de Sleepy winkel ervaart.

#### **4.3.2 Checklist**

Voor de uitvoering van de individuele interviews maken we gebruik van een checklist. Hierin staat beschreven welke onderwerpen en vragen de respondent worden voorgelegd, evenals de wijze waarop en de volgorde waarin beoogd wordt dat te doen. De checklist is meer dan een

opsomming van de vragen. Het vormt de leidraad voor de inhoud en de richting van het diepte interview met de respondent. ( Bijlage 2 )

De checklist bestaat uit 3 onderdelen:

**1. Introductie:**

Korte toelichting en inleiding op het thema. Persoonlijke voorstelling.

Vraag aan respondent om mee te werken aan het onderzoek.

**2. Vragen:**

De eigenlijke vragenlijst kan opgedeeld worden in vier hoofdthema's. Deze vier thema's staan in een logische volgorde en kunnen op hun beurt opgedeeld worden in een aantal subthema's. We beginnen met een aantal eenvoudige algemene kennisvragen, vervolgens peilen we naar de ervaringen in de winkel, dan volgen enkele vragen betreffende de levering en we sluiten af met vragen over de ervaringen na aankoop.

<b>Hoofdthema's</b>	<b>Subthema's</b>
1. Algemene vragen	Type bed
	Vorig bed
	Hoe terecht gekomen bij Sleepy
2. Ervaringen in de winkel	Inrichting van de winkel
	Verkopers
3. Ervaringen betreft levering	Levertermijn
	Leveranciers
4. Ervaringen na aankoop	Tevredenheid over de aankoop
	Klachten
	Volgende aankoop

**3. Slot:**

Afronding van het gesprek. Vragen of opmerkingen? Danken voor de medewerking.

### 4.3.3 Populatie

Sleepy klanten die gedurende de tweede helft van 2007 een Ergosleep bedstelsysteem aankochten in één van de Limburgse Sleepy winkels vormen de doelgroep van dit onderzoek. We gaan uit van de veronderstelling dat bij hen de aankoop nog vers in het geheugen zit. Zij zullen vragen over ervaringen in de winkel, ervaringen na aankoop en ervaringen in verband met de levering vlot kunnen beantwoorden.

Het totale aantal potentiële respondenten, dit wil zeggen: alle klanten die in de 2<sup>de</sup> helft van 2007 een Ergosleep bedstelsysteem kochten in één van de Limburgse Sleepy winkels, is 56. De verdeling van deze klanten per winkel ziet u in onderstaande grafiek.

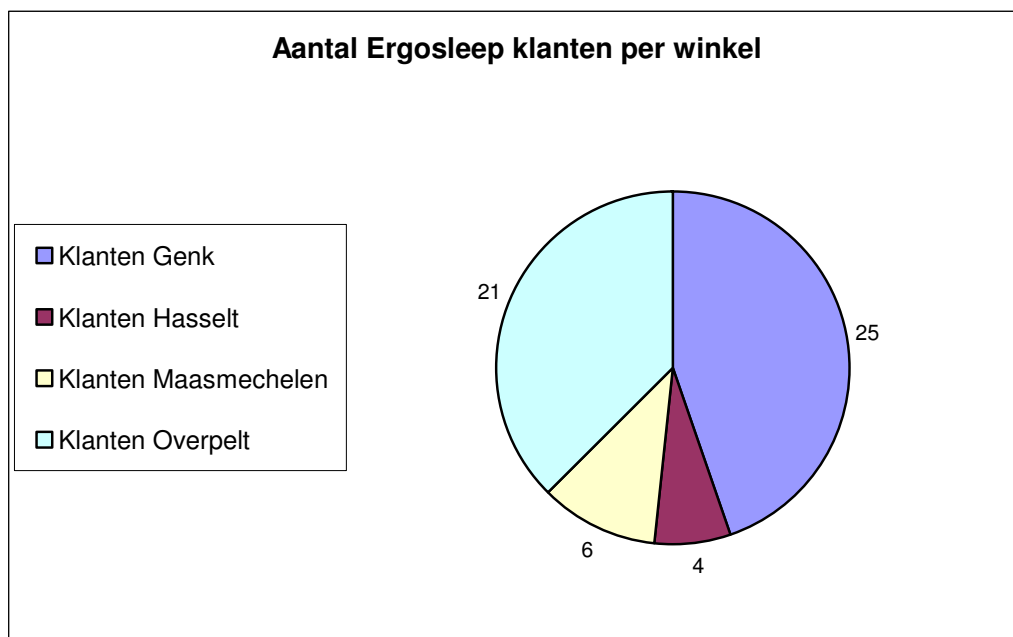


Fig. 4.1 Potentieel aantal respondenten per winkel

#### **4.3.4 Benadering respondenten**

Elke klant die in aanmerking komt voor het interview is per brief op de hoogte gebracht van het onderzoek. ( Bijlage 3 ) In deze brief wordt aan de klant uitgelegd dat Sleepy veel belang hecht aan de mening van de klant en dat ze daarom onderzoek uitvoeren met het oog op verbetering van de servicekwaliteit en de klanttevredenheid. Er wordt tevens aangekondigd dat de klant een telefoontje kan verwachten van Sleepy waarin gevraagd wordt of ze willen meewerken aan het onderzoek en enkele vragen willen beantwoorden betreft hun belevingen en ervaringen.

Het grote voordeel van het versturen van deze brief is dat de klanten op voorhand kunnen reflecteren over hun aankoop en kunnen nadenken over de dingen die ze zeker kwijt willen. Bovendien zal het telefoontje niet volledig onverwacht komen, wat de respons ratio volgens ons alleen maar ten goede kan komen.

#### **4.3.5 Onderzoeksmethode**

Door middel van een opinieonderzoek gaan we proberen te achterhalen hoe tevreden de respondenten zijn over de service die Sleepy biedt en hoe tevreden ze zijn over hun Ergosleep bedstelsysteem. Meer specifiek maken we gebruik van interviews om de klanten te vragen naar hun meningen. De bevraging gebeurt telkens via de telefoon.

De Ergosleep leverancier heeft in België en Nederland een kwantitatief onderzoek gepland om te peilen naar de tevredenheid van de Ergosleep klanten. We veronderstellen dat beide onderzoeken elkaar zullen aanvullen en op die manier een extra meerwaarde zullen geven aan de opdrachtgever, Sleepy.

## **4.4 Analyse van de resultaten**

### **4.4.1 Response Ratio**

Het werkelijke aantal potentiële respondenten is 51 in plaats van 56. De reden hiervoor is vijf telefoonnummers die onbekend bleken. Het aantal klanten dat daadwerkelijk meewerkten aan ons onderzoek is 27.

Klanten Genk	20	Respondenten Genk	10
Klanten Hasselt	4	Respondenten Hasselt	1
Klanten Maasmechelen	6	Respondenten Maasmechelen	4
Klanten Overpelt	21	Respondenten Overpelt	12
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>Totaal</b>	<b>27</b>

Response Ratio: 27 respondenten / 51 Ergosleep klanten = **52.94%**

### **4.4.2 Analyse Algemene vragen**

#### 4.4.2.1 Type Ergosleep bed

De eerste vraag die we de respondenten stelden was welk type Ergosleep bedsyteem zij gekocht hadden, een P4 of P3 systeem. Bij een lattenbodem type P4 zijn de latten instelbaar op 4 verschillende hoogtes, een P3 op 3 verschillende hoogtes.

7 respondenten slapen op een Ergosleep-lattenbodem type P3 en 20 respondenten op een Ergosleep-lattenbodem type P4. 5 van de 27 respondenten hebben een lattenbodem gekocht die verstelbaar is.

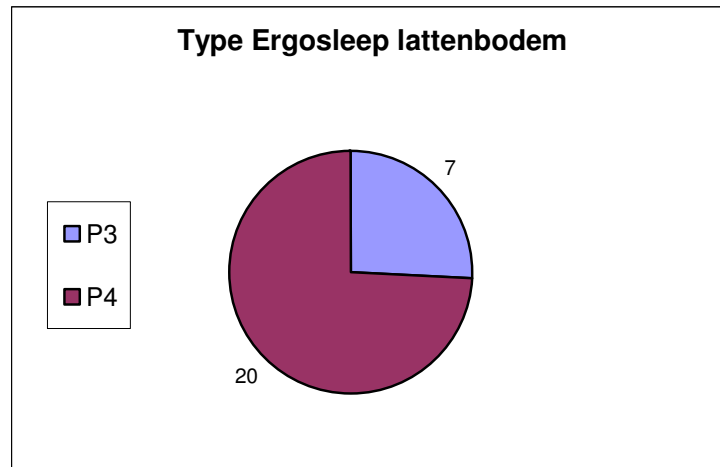


Fig. 4.2 Type Ergosleep lattenbodem

#### 4.4.2.2 Type vorig bed

20 respondenten sliepen voor de aankoop van hun Ergosleep bed ook al op een lattenbodem. 2 personen sliepen voorheen in een boxspring, nog eens 2 in een waterbed en 2 andere personen in een bed met een netvering. Slechts 1 persoon sliep op een plank.

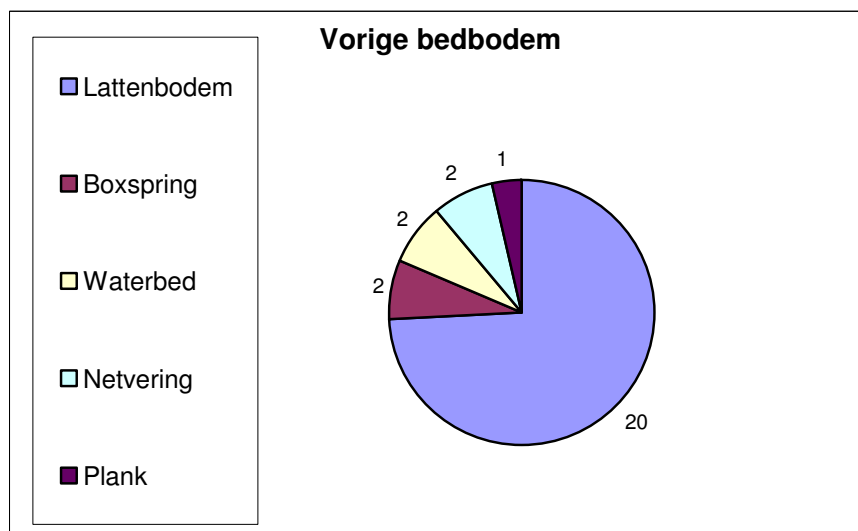


Fig. 4.3 Vorige bedbodem



De redenen waarom besloten werd om een nieuw bed aan te kopen, kunnen samengevat worden in 4 categorieën:

- Vorig bed is na jarenlang gebruik aan vernieuwing toe.
- Eén of beide partners heeft last van rugklachten.
- Nood aan een tweepersoonsbed wanneer men gaat samenwonen.
- De hele slaapkamer wordt vernieuwd en gerenoveerd.

Vanzelfsprekend konden hier meerdere redenen geven worden door de respondent.

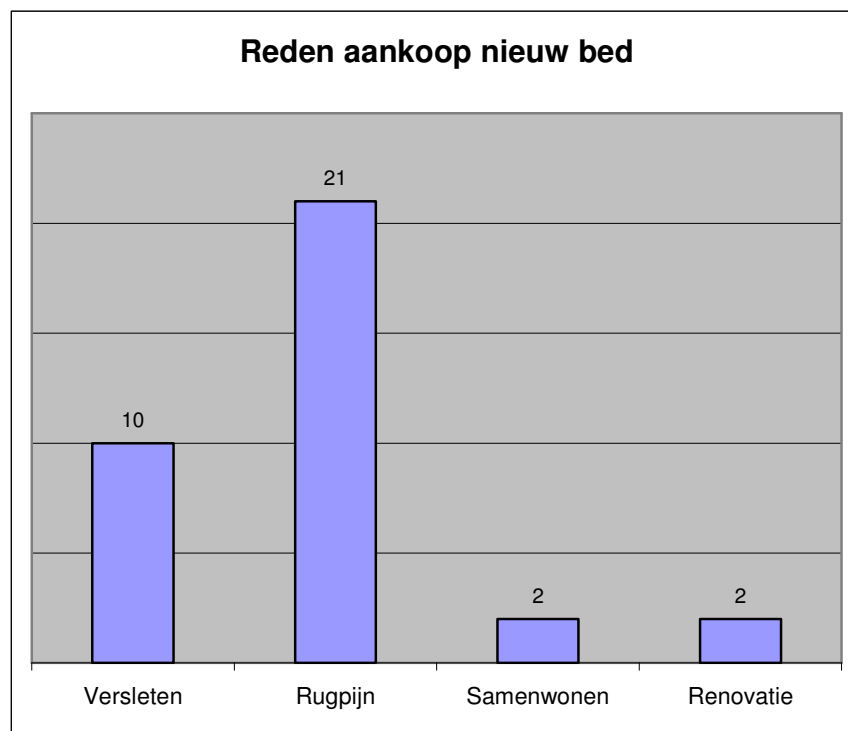


Fig. 4.4 Reden aanschaf nieuw bed

Zoals men in bovenstaande grafiek kan zien, is de voornaamste reden voor de aanschaf van het Ergosleep bed dat de respondent last heeft van rugklachten. 21 keer is dit antwoord als reden gegeven voor de aanschaf van het nieuwe Ergosleep bed.

10 personen kochten het Ergosleep bed omdat hun oude bed versleten was. Een gevolg van een versleten bed is vaak rugklachten. 5 van deze 10 mensen blijken dan ook last te hebben van rugpijn.

Hieruit kunnen we concluderen dat de belangrijkste reden om het Ergosleep bed te kopen is dat men last heeft van rugpijn.

In onderstaande grafiek kan men dan ook zien dat 21 van de 27 ondervraagden last hebben van rugklachten, voor de aankoop van het nieuwe bed.

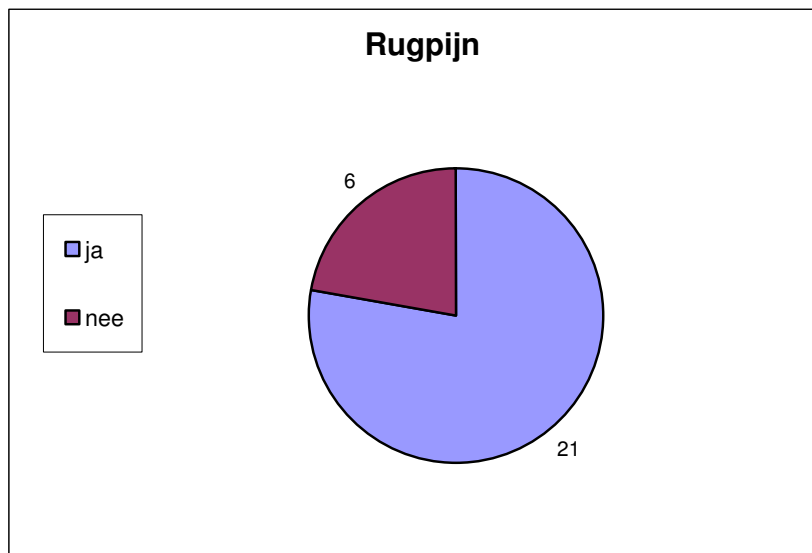


Fig. 4.5 Aantal respondenten met last van rugpijn

De meeste mensen weten niet meer waar ze hun oude bed gekocht hadden of van welk merk dit was. 1 klant kocht zijn oude bed ook bij Sleepy en besloot daarom nu weer, zonder te twijfelen tussen andere merken, een bed bij Sleepy te kopen. 9 respondenten wisten nog dat hun vorige bed uit een meubelwinkel kwam, maar konden de naam meestal niet meer noemen.

#### 4.4.2.3 Op welke wijze Ergosleep leren kennen

De volgende open vraag die we de respondenten stelden, was op welke wijze ze de Ergosleep bedbodems hebben leren kennen. Ook hier konden meerdere antwoorden gegeven worden. 21 keer werd geantwoord dat men de Ergosleep bedbodems leerde kennen in de Sleepy winkel. 7 keer werd de respondent het systeem aangeraden door vrienden of familie. 7 respondenten zagen een reclame spotje op tv, 6 respondenten lazen de advertentie in een weekblad en 1 respondent hoorde het spotje op de radio. Slecht 1 maal werd het systeem aangeraden door een specialist aan iemand met rugklachten.

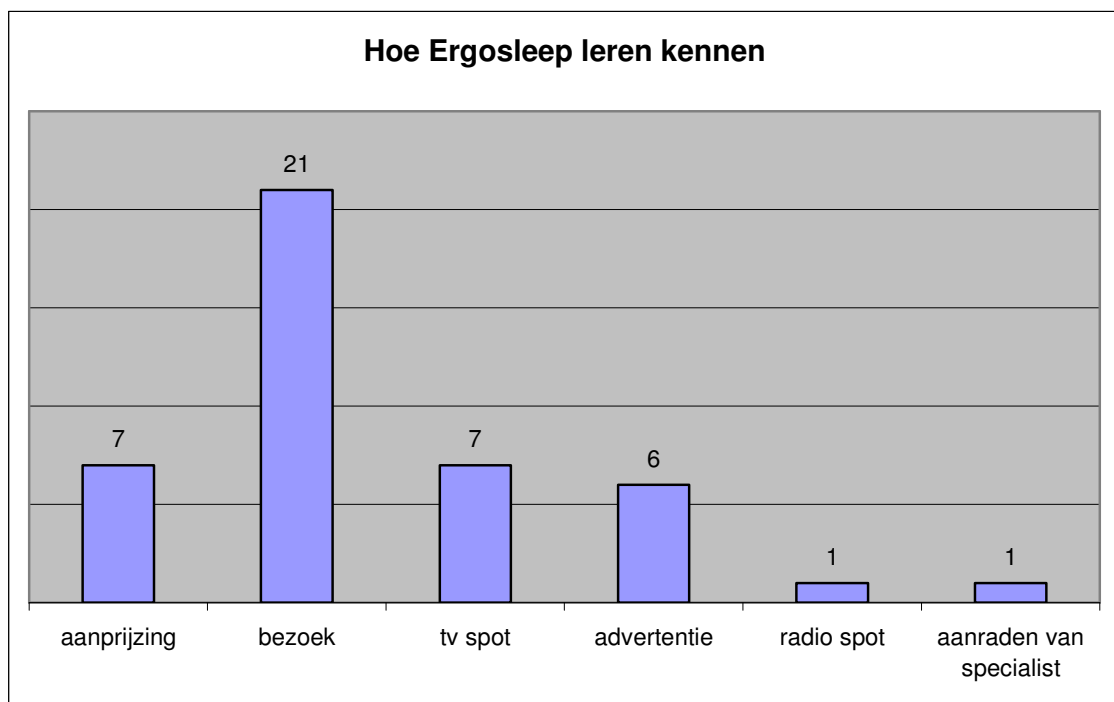


Fig. 4.6 Op welke wijze Ergosleep leren kennen

15 van de 27 respondenten hadden nog nooit van het Slaap-dna gehoord voor ze de winkel bezochten.

14 respondenten besloten direct voor Ergosleep te kiezen bij de aankoop van hun nieuwe bed. De meerderheid van deze mensen, namelijk 9 respondenten, werd bij het bezoek aan de Sleepy winkel door de verkoper overtuigd van de goede kwaliteiten van het Ergosleep bed. Zij hebben dan ook niet verder gekeken naar andere opties en andere merken maar meteen besloten om het Ergosleep bed te kopen. 3 van de 14 mensen die direct voor Ergosleep kozen bij de aankoop van een nieuw bed, werden door reclame overtuigd om een Ergosleep-lattendbodem te kopen. Nog 2 andere respondenten werden door aanprijzingen van vrienden en familie overtuigd om het bed te kopen en hebben geen andere merken overwogen.

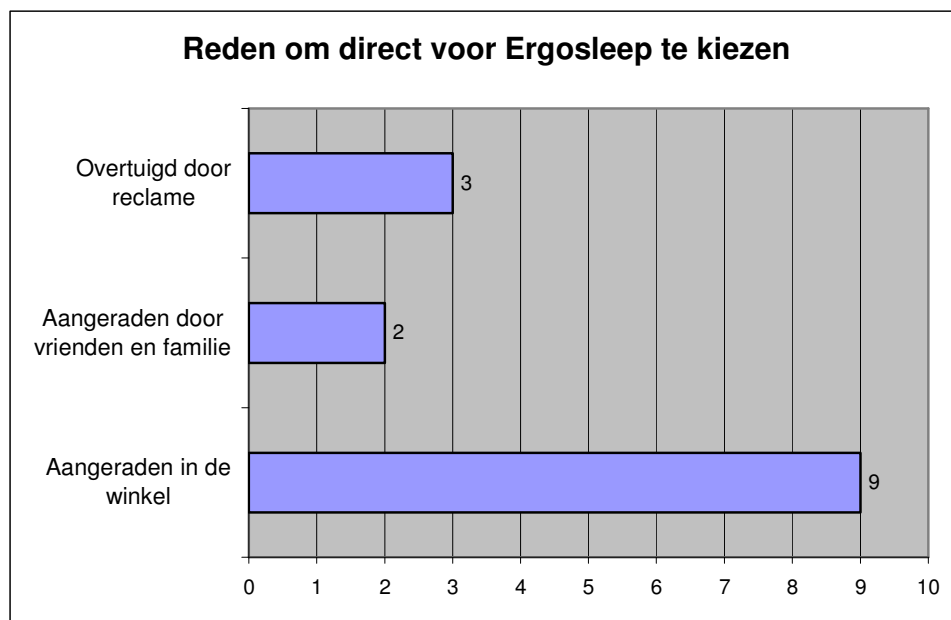


Fig. 4.7 Reden om direct voor Ergosleep te kiezen

13 respondenten overwogen ook nog een aantal andere merken of bedden te kopen. Tempur, bedden in grote winkels zoals Meubelen Heylen en de Matrassenkoning en boxsprings zijn enkele alternatieven waarover getwijfeld werd bij 13 respondenten toen ze besloten een nieuw bed te kopen. Uiteindelijk hebben ze toch gekozen voor de Ergosleep-lattendbodem. De voornaamste reden hiervoor was dat de deskundigheid en de uitleg van de Ergosleep verkoper

hen konden overtuigen. 2 respondenten kwamen na vergelijking van een aantal opties tot de conclusie dat Ergosleep de beste prijs/kwaliteit verhouding bood. 2 andere respondenten kwamen na vergelijking tot het besluit dat Ergosleep beste oplossing is voor mensen met rugklachten. 3 respondenten werden alsnog overtuigd om Ergosleep te kopen door de positieve verhalen die ze erover hoorden van vrienden en familie.

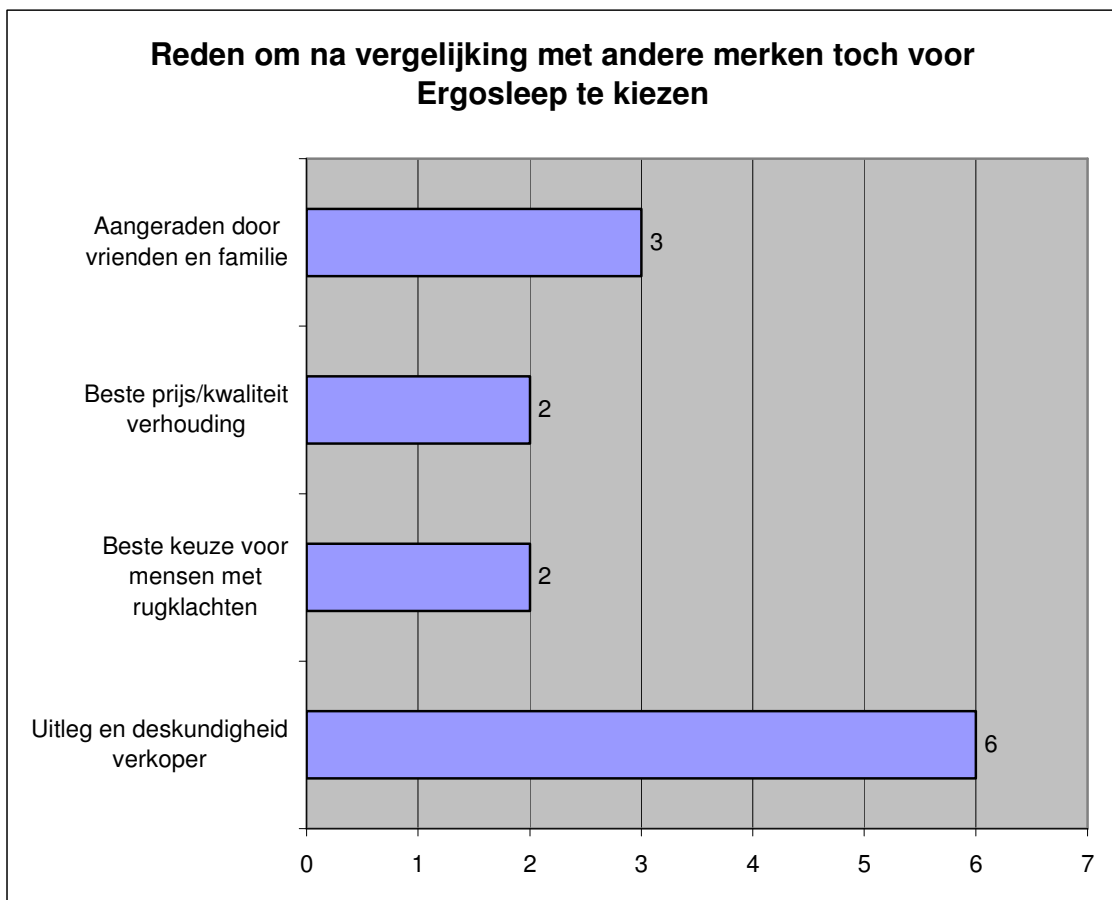


Fig. 4.8 Reden om na vergelijking voor Ergosleep te kiezen

### **4.4.3 Analyse vragen betreffende ervaringen in de winkel**

#### 4.4.3.1 Inrichting van de winkel

In het algemeen zijn de respondenten zeer tevreden over de inrichting van de Sleepy winkels.

De winkel in Genk vindt men mooi, netjes, ruim en overzichtelijk. De matrassen liggen achteraan in de winkel in een aparte hoek. Dit vindt men handig omdat het wat afscherming biedt als men de matrassen gaat testen. Dit hoeft dan niet in het midden van de winkel te gebeuren. De goede parkeermogelijkheid bij de Sleepy winkel in Genk wordt als een groot voordeel ervaren omdat het in Genk vaak moeilijk parkeren is. Er wordt wel opgemerkt dat de winkel moderner ingericht zou mogen worden.

De respondent die zijn bed kocht bij Sleepy Hasselt, vond de winkel zeer overzichtelijk en apprecieerde het ruime aanbod aan bedtextiel en andere benodigdheden voor in de slaapkamer.

Opvallend is dat mensen die de inrichting van de Sleepy winkel in Maasmechelen beschrijven, veel meer gebruik maken van adjectieven in vergelijking met klanten van andere Sleepy winkels. Men vindt de winkel warm en rijkelijk ingericht, er is erg op details gelet volgens de respondenten, de winkels is overzichtelijk, jeugdig, uitnodigend en men vindt het assortiment zeer uitgebreid. De bedden zijn mooi opgedekt en er is veel keuze in bedtextiel.

De opmerking die over de Sleepy winkel in Overpelt gemaakt wordt, is dat de winkel groter zou mogen zijn. Hij staat behoorlijk vol en de keuze in bedkaders is te beperkt. Andere respondenten merken daarentegen op dat een uitgebreider assortiment de keuze alleen maar moeilijker zou maken. Een persoon die meerdere winkels bezocht heeft om te vergelijken geeft aan dat de keuze elders vaak groter is, maar de Sleepy verkoper in Overpelt kent zijn product tenminste. In andere winkels was dit niet altijd het geval. Verder vindt men de winkel mooi, aangenaam, gezellig, overzichtelijk en rustgevend.

Op de vragen of er voldoende keuze was betreft bedbodems en matrassen en of er voldoende toonzaalmodellen waren om uit te proberen antwoordde elke respondent die we ondervraagd hebben: JA. Iedereen is dus tevreden over het aantal testbedden in de winkel en het Ergosleep assortiment.

Er worden praktisch geen opmerkingen gegeven of suggesties gedaan over wat er betreffende de inrichting, toonzaalmodellen, de collectie en dergelijke beter zou kunnen volgens de respondenten. Men is dus zeer tevreden over de inrichting van de Sleepy winkels.

#### 4.4.3.2 Klantvriendelijkheid en advies

De Sleepy verkoper of verkoopster vindt men vooral zeer vriendelijk, behulpzaam en deskundig. Meermaals wordt verteld dat de verkoper of verkoopster niets opdrong, er werd zelfs aangemoedigd om niet direct te beslissen en er nog eens goed over de aankoop na te denken. De tijd die men in de klant stak, werd ook erg geapprecieerd. Er wordt volgens de respondenten veel, goed en gepast advies gegeven. De Sleepy verkoper of verkoopster wordt dan ook als zeer deskundig ervaren. Enkele klanten kwamen de winkel binnen tegen sluitingstijd, dit was geen enkel probleem, ze kregen eveneens een uitgebreide uitleg en werden niet opgejaagd om snel te beslissen. Het nadeel van de inspanningen die men in de klant investeert qua tijd, is dat andere klanten vaak lang moeten wachten eer de klant voor hen geholpen is. Vooral in het weekend kan dit een probleem vormen. Klanten zijn vaak niet bereid om zo lang te wachten alvorens holpen te worden.

Eén respondent klaagt over het feit dat zijn gekozen bedbodem en matras in een andere Sleepy winkel goedkoper aangeboden werd dan in Genk. Na dit te hebben verteld in Genk, kreeg hij zijn bed aan de lagere prijs. Nog een andere respondent klaagt ook over de prijsberekening in Genk. Bij de betaling van zijn bed bleek de rekening een paar honderd euro duurder dan in eerste instantie berekend was. De reden hiervoor was een telfout.

De meting van het Slaap-dna is zonder uitzondering bij iedere respondent vlot verlopen.

#### 4.4.4 Analyse vragen betreffende de levering

##### 4.4.4.1 Levertermijn

4 respondenten vonden dat ze te lang op de levering van hun bed moesten wachten. Bij 2 van deze respondenten was de levering zeer dringend omwille van rug-en heupklachten. Zij onderkennen dan ook dat ze in andere winkels waarschijnlijk even lang hadden moeten wachten op de levering van een bed.

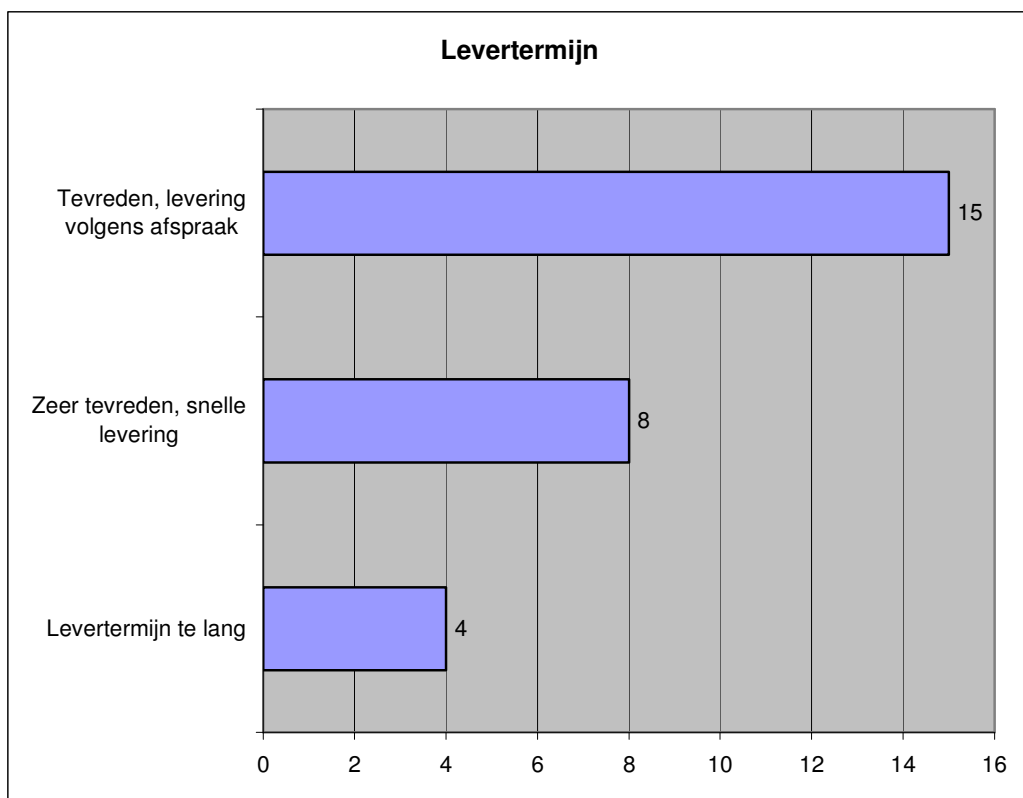


Fig. 4.9 Tevredenheid betreft levering



8 respondenten zijn zeer tevreden over de levertermijn. Zij vonden dat hun bed zeer snel geleverd werd.

15 respondenten zijn tevreden over de levertermijn. Hun bed werd zonder problemen op tijd en volgens afspraak geleverd.

De tevredenheid over de levertermijn hangt af van de verwachtingen van de klant en is zeer subjectief. We geven een voorbeeld om dit aan te tonen. Eén van de respondenten was zeer tevreden omdat zijn bed binnen de 6 weken geleverd kon worden. Een andere respondent was ontevreden omdat hij 4 weken moest wachten op de levering van zijn bed. Het is dus zeer moeilijk om elke klant tevreden te stellen over de leveringstermijn omdat de verwachtingen hierover zo verschillend zijn. Bovendien is de situatie van elke klant verschillend. Als de aankoop dringend is, moet men altijd te lang wachten.

#### 4.4.4.2 Klantvriendelijkheid leveranciers

Op één uitzondering na, vindt elke respondent de leveranciers van het bed klantvriendelijk. 1 persoon vertelt dat zijn vriendin de leveranciers niet vriendelijk vond maar kan verder geen uitleg hierover geven omdat hij zelf niet bij de levering was. De meerderheid van de respondenten vindt de leveranciers vriendelijk, vlot en beleefd. Ook over de uitleg die de leveranciers gaven, is men tevreden. De klanten wordt verteld dat ze regelmatig hun matras moeten draaien omdat dit zorgt voor een langere levensduur van de matras. Er wordt uitgelegd hoe men zelf het Slaap-dna kan instellen en veranderen. Bij bedden die verstelbaar zijn, wordt uitgelegd hoe men dit kan doen. Verder legt de leverancier uit dat goed slapen in het Ergosleep bed vaak een aanpassingsperiode vraagt van enkele dagen.

Verder is men zeer tevreden over de netheid van de leveranciers. Iedereen is het erover eens dat de leveranciers alles correct plaatsen en netjes achterlaten. Oude bedden en matrassen worden

indien gewenst meegenomen, karton en plasticen verpakkingen worden opgeruimd. Elke respondent vond dan ook dat de levering professioneel verlopen is.

Bij de vraag die we stelden of men nog iets wilde vermelden waar men wel of juist niet tevreden over was, antwoordde een respondent dat hij niet tevreden was over het feit dat hij contant moest betalen bij de levering van zijn bed. Hij wou minstens over de mogelijkheid beschikken om met bankkaart te betalen. Betalingen van grote bedragen in cash vindt hij niet meer van deze tijd! Een andere respondent vertelt dat de ophanging van de bediening niet bleef hangen aan het bedkader. Hij heeft lang moeten wachten en meermaals moeten bellen eer men dit probleem kwam oplossen.

#### **4.4.5 Analyse vragen over de ervaringen na aankoop**

##### 4.4.5.1 Tevredenheid over de aankoop

Bijna elke respondent is tevreden over de aankoop van het Ergosleep bed. Slechts 1 persoon verkiest zijn vroegere waterbed boven het Ergosleep bed en is dus minder tevreden. Zijn waterbed sliep beter en bood hem meer comfort en ondersteuning. Zijn rugklachten zijn niet verbeterd door te slapen op het Ergosleep bed. Hij geeft het bed een score van 6 op 10. Zijn vrouw is echter wel tevreden met het nieuwe bed. Zij zou een score van 8 op 10 geven. Haar rugklachten zijn wel verbeterd door te slapen in het Ergosleep bed.

De volgende grafiek geeft weer hoeveel mensen een bepaalde score gaven op tien, betreffende de tevredenheid over het Ergosleep bed.

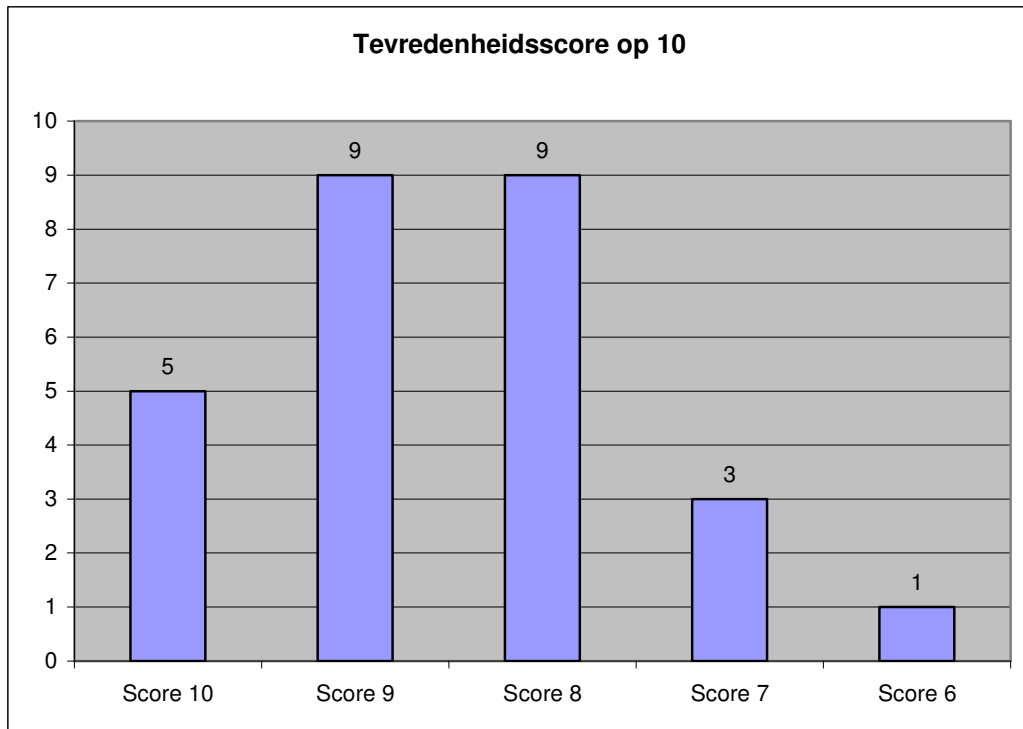


Fig. 4.10 Tevredenheidsscore

5 respondenten geven de tevredenheid over hun Ergosleep bed een 10 op 10! Zij zijn dus zeer tevreden. 9 respondenten geven een 9 op 10 en nog eens 9 respondenten een 8 op 10. Ook zij zijn tevreden over de aankoop van hun bed. 3 mensen geven een score van 7 op 10. Zoals reeds gezegd, geeft 1 persoon een 6 op 10. Voor deze persoon voldeed een waterbed beter aan zijn behoeften dan het Ergosleep bed.

In de volgende grafiek kan men zien welke redenen mensen gaven om hun tevredenheid uit te leggen. 'Minder last van rugklachten', 'beter slapen als vroeger' en 'meer slaapcomfort' zijn de voornaamste redenen die opgenoemd worden om de tevredenheid te verklaren.

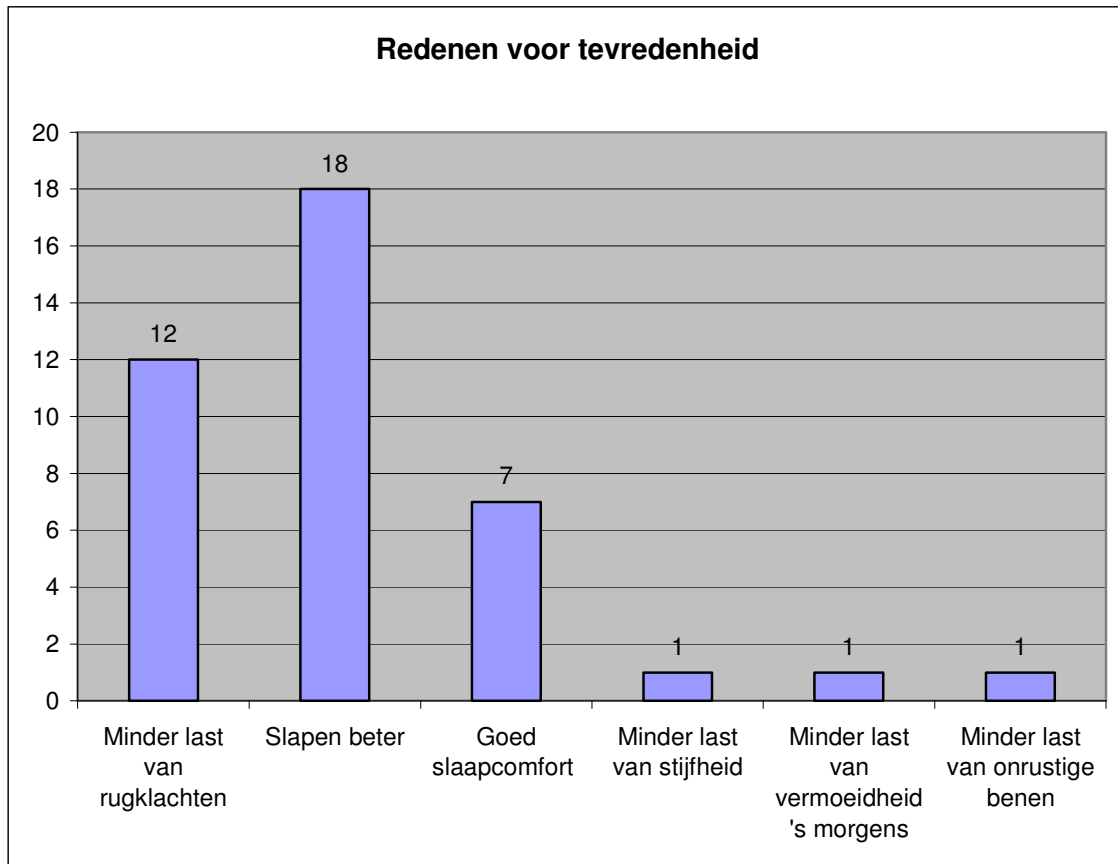


Fig. 4.11 Redenen voor tevredenheid

12 respondenten zijn tevreden omdat ze minder last hebben van rugklachten. 7 personen geven aan dat hun slaapcomfort er door het nieuwe bed op vooruit gegaan is. Ze liggen beter, comfortabeler of zachter of hun bed is breder of hoger dan vroeger. 18 van de 27 respondenten slapen beter in hun nieuwe Ergosleep bed dan in hun oude bed en zijn daarom tevreden.

De volgende vraag die we de respondenten stelden was of ze beter slapen en meer uitgerust zijn als ze wakker worden, sinds ze op het Ergosleep bed slapen. Uit de vorige grafiek kunnen we echter al afleiden dat een groot deel van de mensen beter slaapt dan vroeger.

2 respondenten antwoorden dat ze geen verschil merken met hun vorige bed. 1 persoon wordt nog steeds veel wakker 's nachts en is dus niet beter uitgerust 's morgens en 1 persoon sliep beter op zijn waterbed. Dit wil zeggen dat 23 respondenten beter slapen als vroeger en meer uitgerust zijn als ze wakker worden! Mensen slapen beter, dieper, vaster en komen sneller op gang 's morgens. Een belangrijke reden hiervoor is dat de 18 van de 21 respondenten die last hadden van rugklachten, na de aankoop van hun Ergosleep bed, opmerkelijke verbeteringen betreffende hun rugklachten merken. Logischer wijze gaan zij dus ook beter kunnen slapen en minder wakker worden 's nachts.

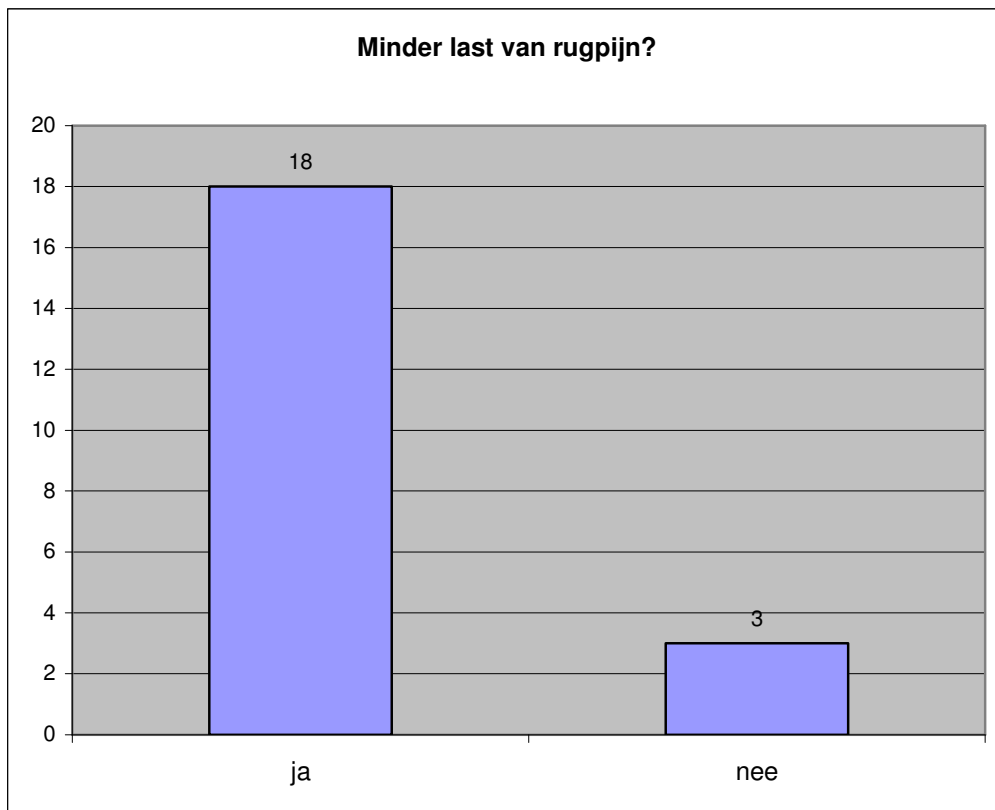


Fig. 4.12 Aantal personen met minder last van rugpijn

#### 4.4.5.2 Klachten

4 respondenten waren om bepaalde redenen ontevreden en hebben hun klacht gemeld in de Sleepy winkel.

1 persoon was zeer tevreden over de behandeling van haar klacht. Haar bed kraakte telkens als ze zich omdraaide. De mensen van Sleepy Overpelt zijn komen kijken, hebben een fout in de constructie vastgesteld en hebben mevrouw vervolgens een nieuwe bedbodem geleverd. Mevrouw was zeer tevreden over de snelle en goede behandeling van haar klacht.

De 2 andere respondenten waren minder tevreden. Een mevrouw kreeg een bedkader geleverd waarvan het hoofd-en voetbord beschadigd waren. De leveranciers hebben het bedkader direct mee teruggenomen en een nieuw bed beloofd. Na 6 weken had ze nog niets gehoord over een nieuwe levering. Ze heeft dan meermaals zelf gebeld naar Sleepy Genk en kreeg telkens een andere reden te horen waarom het bed nog niet geleverd kon worden. Uiteindelijk heeft ze zich erg kwaad gemaakt en de week erop werd het bed dan toch geleverd.

Door een fout in de prijsberekening moest een man 200 Euro extra betalen bij de levering van zijn bed. Hij vond dit geen goede gang van zaken aangezien niemand hem gewaarschuwd had dat de prijs verhoogd was en hij wist ook niet waarom hij meer moest betalen. Pas na hier zeer kwaad over te worden, heeft hij de meerprijs niet moeten betalen.

Een vierde respondent belde na haar prijsberekening bij Sleepy Genk naar een andere Sleepy winkel. Toen bleek dat hetzelfde bed daar goedkoper aangeboden werd dan in Genk. Ze heeft dit gemeld en het bed alsnog aan de lagere prijs gekregen in Genk. Het vertrouwen in de winkel is mevrouw echter kwijt.

#### 4.4.5.3 Nieuwe meting Slaap-dna

Slecht 2 respondenten hebben al een nieuwe meting van het Slaap-dna laten uitvoeren. Bij 1 persoon was gewichtstoename de reden, de andere persoon lag niet meer goed in zijn bed. De aanpassing van het Slaap-dna thuis is in beide gevallen zeer goed meegevallen.

Aangezien de aankopen van het Ergosleep bedden van de respondenten nog geen jaar geleden gebeurt zijn, is het logisch dat een aanpassing van het Slaap-dna nog niet veel voorgekomen is. Wat opviel tijdens het stellen van de vraag 'Hebt u na de aankoop van uw Ergosleep bed een nieuwe meting laten uitvoeren van uw Slaap-dna' is dat een aantal mensen (5 respondenten) zich luidop afvroegen waarom ze hun Slaap-dna zouden moeten aanpassen. Zij wisten niet dat bijvoorbeeld bij gewichtsveranderingen een nieuwe meting van het Slaap-dna aangewezen is.

#### 4.4.5.4 Herhalingsaankoop

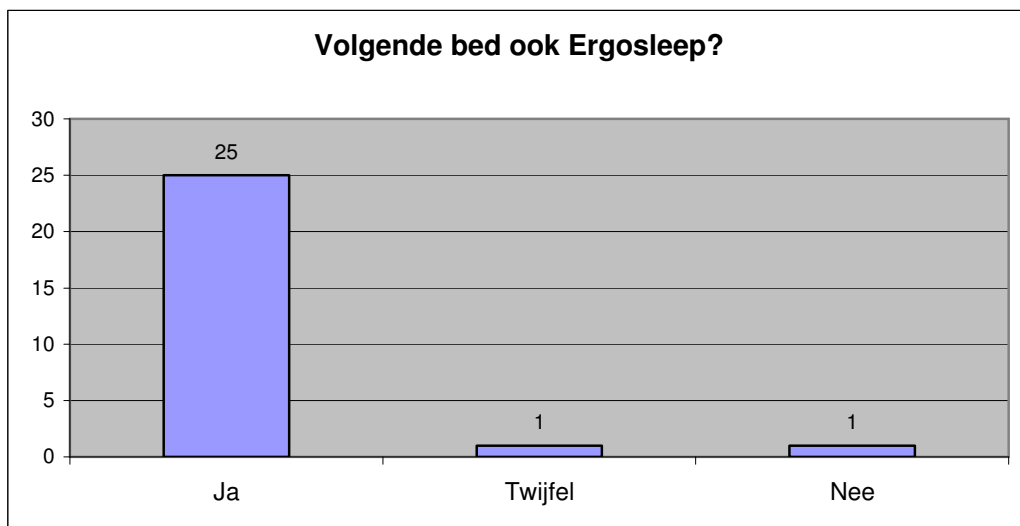


Fig. 4.13 Herhalingsaankoop Ergosleep bedsysteem

25 mensen zouden bij de aankoop van een nieuw bed opnieuw kiezen voor een Ergosleep bed. Dit is dus een zeer goed resultaat. 1 persoon zou terug een waterbed kiezen en nog een andere persoon twijfelt maar is toch tevreden over het bed.

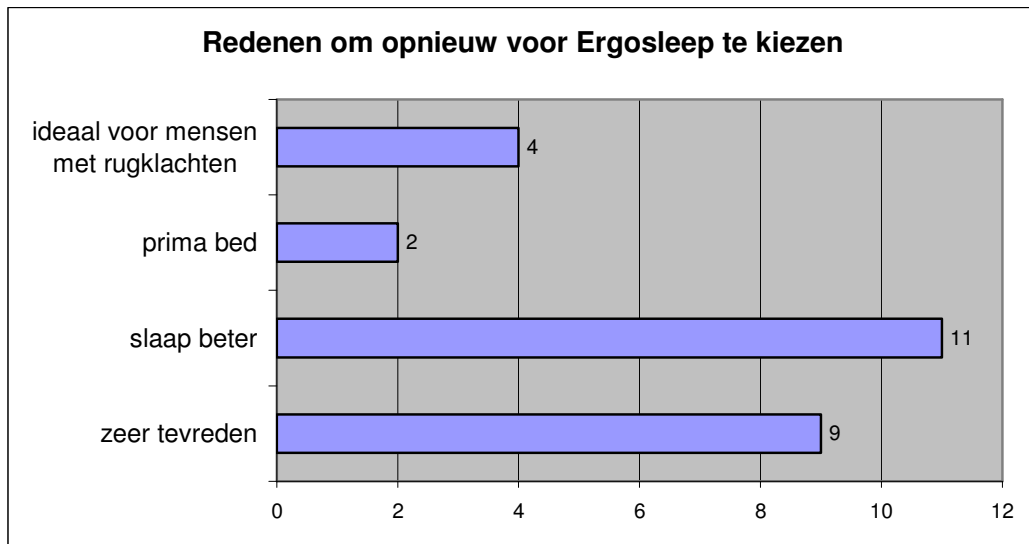


Fig. 4.14 Redenen voor herhalingsaankoop

Respondenten zouden opnieuw voor Ergosleep kiezen omdat het ideaal is voor mensen met rugklachten, omdat het een prima bed is, omdat het beter slaapt dan hun vorige bed of gewoon omdat ze er zeer tevreden over zijn.

#### 4.4.5.5 Aanraden van Ergosleep bed

Onderstaande grafiek geeft weer hoeveel mensen het Ergosleep bedsysteem zouden aanraden aan familie en vrienden, hoeveel respondenten het al aangeraden hebben en hoeveel mensen het niet zouden aanraden.



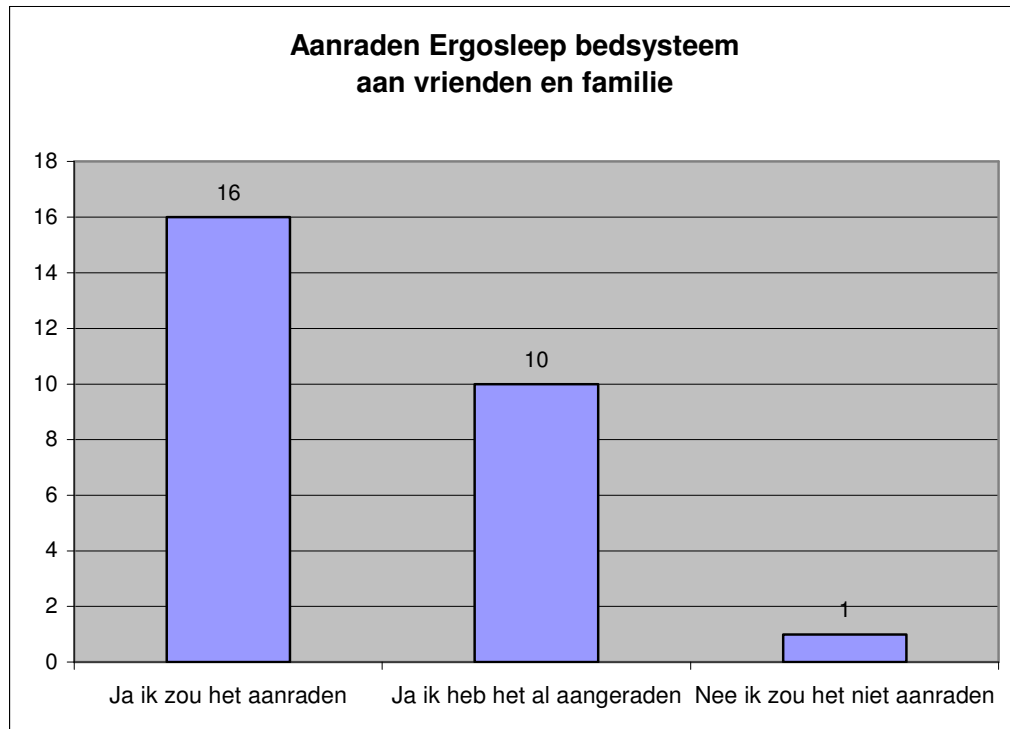


Fig. 4.15 Aanraden aan vrienden en familie

16 ondervraagden zouden het bed aanraden aan familie en vrienden, 10 respondenten hebben het al aangeraden aan familie en vrienden. Dit geeft nog maar eens aan hoe tevreden men is met het Ergosleep bed. Voor Sleepy is dit zeer interessant. Positieve mond-tot-mond reclame is gratis en zeer effectief.

#### 4.4.5.6 Prijs - Kwaliteit verhouding

Op de vraag 'Als u naar de kwaliteit van u nachtrust kijkt en naar de kwaliteit van u van u bedbodem, vindt u dan dat de prijs van het Ergosleep bedstelsysteem verantwoord is' antwoorden 2 respondenten met 'nee'. Volgens hen is de prijs in vergelijking met andere bedden die op de markt zijn te duur.

25 respondenten vinden de prijs wel verantwoord. We vroegen hem om meer uitleg. Een aantal mensen vinden het bed te duur maar zijn toch tevreden omdat men er zoveel voor terugkrijgt zoals een goede nachtrust, ligcomfort en een kwalitatief goed bed.

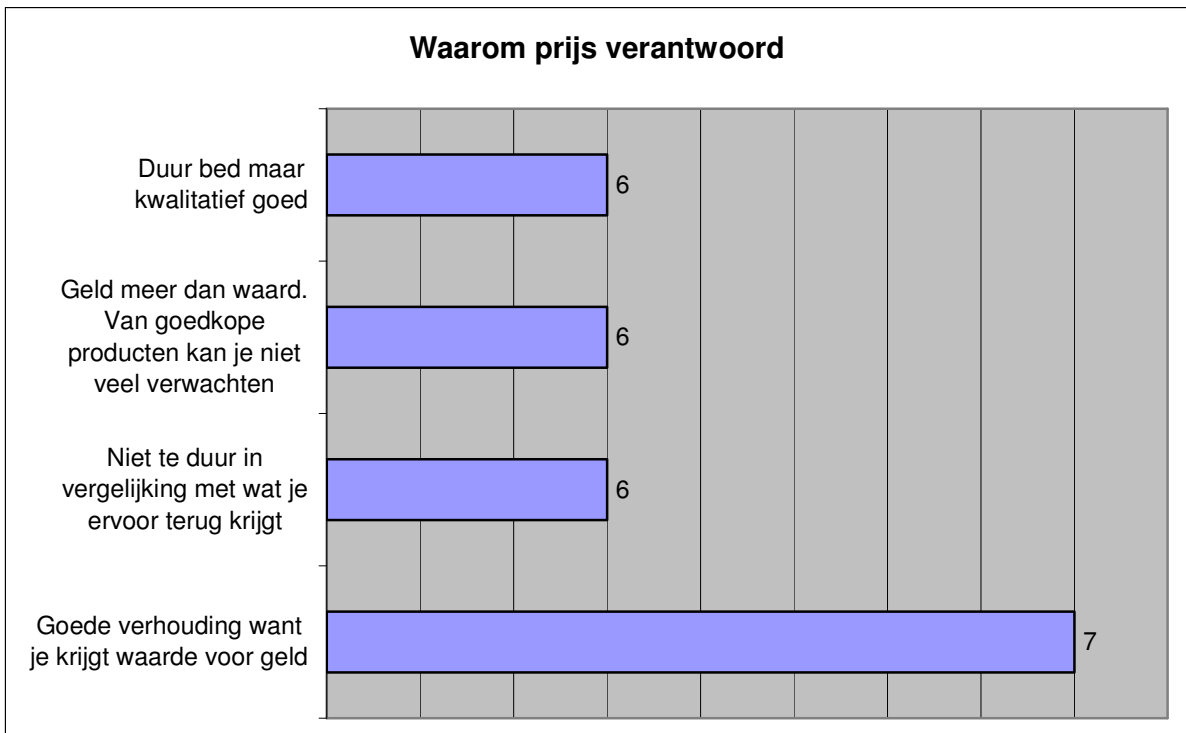


Fig. 4.16 Waarom is de prijs verantwoord

Andere mensen vinden de prijs – kwaliteit verhouding zeer goed en vinden dat het bed zijn geld meer dan waard is. Ze motiveren met de stelling dat je van goedkope producten niet veel kunt verwachten. Bovendien spendeert een mens een zeer groot deel van zijn leven in bed, deze mensen vinden dan ook dat je niet mag besparen op een goed bed.

6 respondenten vinden dat het bed niet te duur is in vergelijking met wat je er allemaal voor terug krijgt. 7 respondenten antwoorden direct dat de prijs in verhouding is met de kwaliteit van de nachtrust en het bed.

#### **4.5 Conclusie**

Een eerste punt dat opviel tijdens de verwerking van de resultaten, is dat de verdeling van potentiële respondenten over de verschillende Limburgse winkels, zo ongelijkmatig is. In Genk kochten 25 personen een persoonlijk instelbaar Ergosleep bed tijdens de tweede helft van 2007. In Overpelt waren dit 21 klanten, in Maasmechelen 6 en in Hasselt 4 personen. Tijdens de bezoeken aan de winkels, in het kader van het vooronderzoek, werden enkele oorzaken voor de ongelijke verdeling duidelijk.

Bij Sleepy Overpelt pakte men direct uit met het Ergosleep bedsysteem toen we vroegen naar een goede lattenbodem. De verkoper legde uit dat Ergosleep ‘het vlaggenschip’ van Sleepy is, het stokpaardje! Ergosleep is één van de beste producten in de winkel en enkel verkrijgbaar bij Sleepy. Een echte aanrader, aldus de verkoper. Bij Sleepy Hasselt was het enthousiasme bij de verkoper omtrent het product, heel wat minder. Direct werd ons verteld dat andere opties, zoals enkele boxspring merken, veel meer verkocht worden. De verkoper raadt ons eerder andere systemen dan Ergosleep aan en geeft enkele nadelen van het product zoals dat het Ergosleep bed enkel geschikt is voor zijslapers.

Een oorzaak voor de lagere verkoop in Sleepy Maasmechelen zou de grootte van de winkel kunnen zijn. De keuze is hierdoor zo uitgebreid, dat men vaak voor andere merken zal kiezen. Sinds maart 2007 verkoopt Sleepy ook Ergosleep boxsprings. We beschikken niet over de verkoopgegevens hierover. Maar gezien de populariteit van de boxsprings, zou het kunnen dat deze wel goed verkocht worden.

De tevredenheid van de Ergosleep klanten, ongeacht in welke winkel zij kochten, is goed. De klanten zijn tevreden over de inrichting van de winkel, over de deskundigheid en klantvriendelijkheid van de verkopers en leveranciers van het bed, over de levertermijn én over het Ergosleep bed zelf. Slecht 1 klant was ontevreden over zijn aankoop en verlangde terug naar zijn vroegere waterbed.

Een hypothese kan gesteld worden bij het vaststellen van zulke hoge tevredenheidsscores. Het zou kunnen dat mensen na de relatief dure aankoop van het Ergosleep bed, niet willen toegeven dat ze geen verschil merken met hun vorige bed. Men spreekt dan van de ‘Theorie van Cognitieve Dissonantie’. Deze term duidt de onaangename spanning aan die ontstaat bij het kennis nemen van een feit dat strijdig is met een eigen overtuiging of mening. Mensen willen de spanning verminderen en gaan zichzelf overtuigen dat ze de juiste keuze gemaakt hebben. (Solomon et al., 2006) Dus ook al zou men geen verbetering merken met het vorige bed, men gaat zichzelf doen geloven dat dit wel zo is om de dure aankoop te rechtvaardigen. Want een duur bed, moet een goed bed zijn! Dit is natuurlijk slechts een hypothese, maar er dient rekening mee gehouden te worden dat ze in een aantal gevallen zou kunnen gelden.

Nog een andere bemerking kan worden meegegeven. De voornaamste redenen voor het kopen van het Ergosleep bed is een oud bed dat aan vervanging toe is of dat men last heeft van rugklachten. Last hebben van rugklachten is vaak een gevolg van een versleten bed. Het zou dus kunnen dat als mensen eender welk kwalitatief goed, nieuw bed kopen, ze een verbetering merken in hun rugklachten en een verbetering in hun nachtrust. Dit is weer slechts een hypothese die men in het achterhoofd kan houden bij het analyseren van de gegevens.

De deskundigheid, klantvriendelijkheid en behulpzaamheid van de Sleepy verkoper is een belangrijk aspect waarover de respondenten zeer tevreden zijn. Veel mensen werden in de winkel overtuigd van de goede eigenschappen van het Ergosleep bed en bij twijfel tussen andere merken, was het vooral de deskundigheid van de verkoper die hen kon overtuigen om toch Ergosleep te kiezen. De verkopers zijn dan ook een grote troef voor Sleepy! Met de deskundigheid van zijn verkopers kan Sleepy zich op een positieve manier differentiëren van de concurrentie.

Bijna elke respondent zegt dat hij opnieuw voor Ergosleep zou kiezen bij de aankoop van een nieuw bed. Tussen gedragsintenties en feitelijke gedragingen zitten echter vaak grote verschillen. Wat zeer positief is voor Sleepy is dat 16 respondenten zeggen Ergosleep aan te

zullen raden bij vrienden en familie en 10 respondenten zeggen dit reeds gedaan te hebben! Gedragsintenties zijn hier dus al omgezet in feitelijke gedragingen. Bij de vraag hoe men Ergosleep heeft leren kennen, is de tweede voornaamste reden die men geeft dat het aangeraden werd door vrienden en familie. Ook bij mensen die twijfelden tussen verschillende merken bij de aankoop van een nieuw bed, waren het vaak de aanprijzingen van vrienden en familie die hen konden overtuigen om toch voor Ergosleep te kiezen. Positieve mond-tot-mond reclame is een belangrijke factor waarvan Sleepy kan genieten. Dit geeft hen weer een voordeel ten opzichte van de concurrentie.

---

## **5. Algemene Conclusies**

Klanttevredenheidsonderzoek biedt inzichten in hoe de klant over de producten en diensten van een onderneming denkt en wat zijn wensen en vereisten zijn. Goed klanttevredenheidsonderzoek moet data verzamelen over consumenten die geen klant meer zijn en bij de concurrent kopen. Bovendien moeten productprestaties gemeten worden in vergelijking met de concurrentie. Op die manier kan men achterhalen waarom klanten wel of niet kopen bij een organisatie. Bronnen van ontevredenheid kunnen zo gedetecteerd worden. Bedrijven kunnen vervolgens gericht maatregelen nemen en verbeteringen aanbrenge om de tevredenheid te vergroten. Dit is belangrijk want klanttevredenheid is een noodzakelijke voorwaarde voor loyaliteit en klantloyaliteit wordt steeds belangrijker in de sterk concurrerende hedendaagse markten. Trouwe klanten zijn immers om veel verschillende redenen cruciaal voor de continuïteit en groei van de onderneming. Zo zorgen ze voor positieve mond-tot-mond reclame, zijn minder prijsgevoelig en blijven omzet genereren omdat ze blijven kopen bij het bedrijf.

Consumenten gaan in het enorme aanbod opzoek naar producten of diensten die hen de meeste waarden opleveren. Bedrijven moeten door goed onderzoek te verrichten, proberen te achterhalen wat de klant belangrijk vind, en proberen net deze waarden te leveren. Op die manier kan men zich onderscheiden van de concurrentie. Goede kwaliteit en waarde leveren aan de klant is de belangrijke vereiste voor het bereiken van tevreden en uiteindelijk loyale klanten.

Uit het tevredenheidsonderzoek bij Sleepy konden we vaststellen dat de deskundigheid en de klantvriendelijkheid van de verkopers, superieure waarden vormden voor de Ergosleep klanten. Mede omwille van de deskundigheid en behulpzaamheid van de verkopers, kochten respondenten bij Sleepy en niet bij de concurrent.

Schoenenketen Torfs heeft het belang van het leveren van superieure waarden aan de klanten duidelijk begrepen. Ze doen er alles aan om de klant tevreden te stellen en proberen zoveel mogelijk waarden te leveren om zich te differentiëren van de concurrentie. Deze inspanningen hebben hen geen windeieren gelegd. Torfs heeft onlangs dan ook enkele belangrijke onderscheidingen gekregen. Schoenenketen van het jaar 2007, Beste Belgische Werkgever van het jaar 2007, Beste Europese Retail Werkgever en de Sant trofee voor beste bedrijf van 2007. Het loont dus zeker en vast de moeite om net zoals Torfs tijd te investeren in de klant, deze centraal te stellen en hem zoveel mogelijk belangrijke waarden te leveren.

Het is belangrijk dat men resultaten van klanttevredenheidsonderzoeken goed analyseert. Veel bedrijven streven naar een bepaald minimum van klanten die tevreden tot zeer tevreden moeten zijn. Het gaat er echter niet om hoeveel klanten er tevreden zijn, het gaat erom dat de juiste, meest winstgevende klanten tevreden zijn over de organisatie! Bovendien moet men bij de analyse van onderzoeksresultaten kritische kanttekeningen maken en proberen achterliggende verbanden vast te stellen.

Bedrijven moeten in de praktijk ook werkelijk iets doen met de resultaten die klanttevredenheidsonderzoeken opleveren. Al te vaak worden de analyses nagelezen en verder wordt er niets mee gedaan, er wordt geen navolging aan gegeven. Probleempunten moeten echter verbeterd en opgevolgd worden.

## Lijst van geraadpleegde werken

### Boeken

- Anderson, J.C. en Narus, J A. (2004) *Business Market Management: Understanding, creating, and Delivering Value* (2<sup>e</sup> druk), New Jersey, Person Education
- Blanchard, K. en Bowles, S. (1994) *Maak een fan van uw klant*, Antwerpen, Contact
- Burgers, J. (2006) *Klanten zijn eigenlijk net mensen!*, Den Haag, Sdu Uitgevers
- Chase, R et al (2006), *Operations Management* (11<sup>e</sup> druk), New York, McGraw-Hill
- De Pelsmacker, P. et al (2005) *Marketingcommunicatie* (2<sup>e</sup> druk), Rotterdam, Pearson Education Benelux
- Douliez, R. (1999) *Hoe kan ik u van dienst zijn? Service als toegevoegde waarde*, Roeselare, Roularta Books
- Gale, B. (1994) *Managing Customer value: Creating quality and service that customers can see*, New York, The Free Press
- Kotler, P. (2003) *De A tot Z van marketing*, Utrecht, Het Spectrum
- Kotler, P. et al (2003) *Principes van marketing* (3<sup>e</sup> druk), Rotterdam, Person Education Benelux
- Meier, M. en Mandemakers, M. (2007) *Kwalitatief Marktonderzoek: Opzoek naar voorkeuren en oordelen* (2<sup>e</sup> druk), Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff bv
- Myers, J. (1999) *Measuring Customer Satisfaction: Hot buttons and other measurement issues*, Chicago, American marketing Association
- Malhorta, N. en Birks, D. (2006) *Marketing Research: An Applied Approach* (3de druk), Edinburgh, Person Education Limited
- Reichheld, F. (1994) *The Loyalty Effect*, Boston, Harvard Business School Press
- Solomon, M. et al (2006) *Consumer Behaviour, A European Perspective* (3<sup>e</sup> druk), Edinburgh, Pearson Education Limited



- Thomassen, J. (2003) *Klanttevredenheid, de zin en onzin: Grotere winstgevendheid door sturing op de waarde van en voor de klant*, Deventer, Kluwer
- Van den Berg, O. en Van Dooren, E. (2002) *Hoe tevreden is uw klant?*, Deventer, Kluwer
- Waardenburg, M. ((2005) *Klachtenmanagement en de rol van communicatie*, Deventer, Kluwer
- Whiteley, R. en Hessian, D. (1996) *Customer Centered GROWTH: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage*, London, Random House
- Wurtz, W. (1997) *Klantenloyaliteit*, Deventer, Kluwer

## Artikels

- Berry, A. (2002) (online) (geraadpleegd op 12/11/2007) *The Complete Customer Satisfaction Experience: An Introduction to the Domains of Customer Satisfaction* [http://www.whatcustomerswant.org/images/The Complete Customer Satisfaction Experience.pdf](http://www.whatcustomerswant.org/images/The_Complete_Customer_Satisfaction_Experience.pdf)
- Fetter, B. (2003) (online) (geraadpleegd op 2/11/2007) *Relatiemanagement en klanttevredenheid in B2B* <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2077>
- Fontenot, R. en Wilson, E. (1997) *Relational Exchange: A review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities*, Journal of Business Research, mei, p5-12
- Gupta, S., Lehman, D.R. en Stuart, J.A. (2002) *Valuing Customers*, Working paper
- Heskett, J. et al (1994) *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, maart-april, p582-593
- Jonckheere, Els (2007) *Wilt u een grote klanttevredenheid? Er is meer nodig dan Productkwaliteit!*, KMO Business, 15 november, p28-30
- Kongs, W. (2003) *Klant wordt vaak volkomen genegeerd*, De Tijd, 10 januari, p. 5

- Marr, S. en Crosby, L. (1993) *Customer satisfaction measurement : A Management System for Total Quality*, Working paper, 2003  
<http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=4002>
- Michielsen, T. (2004) *Als de klant een mysterie is*, De Tijd, 9 april, p.16
- R.B. (2000) *ESOMAR, The European Society for opinion and marketing research*, Backstage, nummer 9, juni, p24-25
- Rommers, W. (2005) *Spionnen tussen de winkelrekken*, Het Nieuwsblad, 13 juni
- Zijlstra, W. (2005) (online) (geraadpleegd op 2/11/2007) *Loyalty: Kostenpost of klantenbinding?*

### Brochures

- Microsoft Dynamics (2006) *Meer winst maken met u klanten*, p.9
- USP Marketing Consultancy bv, *Marketing evaluatie: Klanttevredenheid*, p.15  
<http://www.usp-mc.nl/grafieken/usp/Marketing%20Visie/KTV.pdf>

### Internet

- American Customer Satisfaction Index (ACSI) (online) (geraadpleegd op 03/11/2007)  
ASCI Methodology  
[http://www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=48&Itemid=41](http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=41)
- American Society for quality (ASQ) (online) (geraadpleegd op 3/11/2007) Cost of quality  
<http://www.asq.org/learn-about-quality/cost-of-quality/overview/overview.html>
- De Nationale Franchise & Formulegids 2007 (online) (geraadpleegd op 01/02/2008)  
Formules, Sleepy

<http://www.denationalefranchisegids.nl>

- Ergosleep (online) (geraadpleegd op 08/02/2008)  
<http://www.ergosleep.be/>
- ESOMAR (online) (geraadpleegd op 10/01/2008) ESOMAR World Research Codes and Guidelines, Mystery Shopping  
[http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR\\_Codes&Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_MysteryShopping.pdf)
- Forward Analytics (online) (geraadpleegd op 19/10/2007) Customer Value Analysis  
[http://www.forwardanalytics.com/quantitative\\_research/Customer\\_Value\\_Market\\_Research.html](http://www.forwardanalytics.com/quantitative_research/Customer_Value_Market_Research.html)
- Intres (online) (geraadpleegd op 04/01/2008) Over Intres  
<http://www.intres.nl>
- Kwalitatief Marktonderzoek (online) (geraadpleegd op 25/02/2008) Voorbeelden uit de praktijk  
<http://www.kwalitatiefmarktonderzoek.wolters.nl/>
- Loyalty Facts (online)(geraadpleegd op 23/10/2007)  
<http://www.loyaltyfacts.com>
- Micra, Marketing Information Consultancy and research Applications (online) (geraadpleegd op 19/10/2007) Klanttevredenheid  
[http://www.micra.nl/klant\\_extern.html](http://www.micra.nl/klant_extern.html)
- Multi Value (online) (geraadpleegd op 24/01/2008) Mystery Shopping  
<http://www.multi-value.com>
- Sleepy (online) (geraadpleegd vanaf 12/12/2007)  
<http://www.sleepy.be>
- Van Rijn, L., Een 8? Vergeet het maar! (online)(geraadpleegd op 22/10/2007) Klanttevredenheidsonderzoek, Onderzoek en Trends  
[http://www.klanttevredenheid.nl/item\\_c0\\_Een-8\\_-Vergeet-het-maar-\\_67.html](http://www.klanttevredenheid.nl/item_c0_Een-8_-Vergeet-het-maar-_67.html)
- Wouda marketing, Consultancy and Coaching (online) (geraadpleegd op 19/10/2007) Value Map

<http://www.woudamarketing.nl/upl/formatcustomervaluemap.pdf>

- Mystery Shopping Providers Association Europe (online) (geraadpleegd op 17/12/2007) Ethics, MSPA Guidelines for Mystery Shopping in Europe

<http://www.mspa-eu.org/ethics/>

## Bijlagen

### Bijlage 1. Verslag Klant-leer-bezoek Torfs

#### VERSLAG KLANTENLEERBEZOEK:

Datum:  
Nr winkel:  
Naam verkoopster:  
Code aankoop:

1. **Verwelkoming en onthaal:** Bij Torfs vinden we het belangrijk dat klanten verwelkomd en onthaald worden. Dat wil het volgende zeggen:
- a) **Stap 1: Verwelkoming:** Je wordt door onze medewerkers (of 1 ervan) begroet en verwelkomd bij het binnenkomen van de winkel. Ze gebruiken daarbij daadwerkelijk het woord "welkom";
  - b) **Stap 2: Tegelijk met de verwelkoming, of wat later, op het moment dat je als klant reeds in de winkel bent zullen onze medewerkers je vertellen dat je vrij kunt rondkijken, passen en kiezen (klant is "vrij"), maar dat je steeds op de hulp van een winkemedewerker kan rekenen (medewerker is "beschikbaar").**
  - c) **Onze medewerkers doen dit op vriendelijke, warme en persoonlijke wijze.** Dat wil zeggen dat ze dat elk op hun eigen spontane manier kunnen doen.

Graag hadden we van jou vernomen hoe je verwelkomd en onthaald werd in deze winkel, aan de hand van onderstaande vraagjes:

Ja	Neen	
		Ik werd begroet bij het binnenkomen van de winkel.
		Ik kreeg effectief het woord "welkom" te horen.
		Ik werd begroet op een later moment tijdens mijn bezoek.
		Ik kreeg de boodschap vrij te kunnen rondkijken, passen en kiezen, maar dat ik steeds op de hulp van een winkemedewerker kon rekenen.

Opmerking: Het is het absolute streven om het bovenstaande ten allen tijde te realiseren. In momenten van extreme drukte kan het echter zijn dat we eens een klant missen. Als dit bij jou het geval zou zijn, dan vragen we ook eens te observeren of je deze aanpak naar andere klanten dan toch ziet gebeuren. (Graag specifiek beschrijven in het vak "observatie" hieronder).

Hoe warm, persoonlijk en vriendelijk vond je het klantenonthaal? Geef aan door het toekennen van een score tussen 1 en 10.

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

Observatie: beschrijf, zo duidelijk en objectief mogelijk, wat er precies gebeurde, zodat je deze score geeft:

**2. VERKOOPSGESPREK:** Bij Torfs vinden we het belangrijk dat tijdens het verkoopsgesprek:

- a) klanten zich begrepen voelen in hun behoefte (behoefte = wat vind ik belangrijk in de keuze van mijn schoenen; waarvoor moeten ze dienen, op welke kledij moeten ze passen, enz).
- b) klanten in functie van hun behoeften duidelijk en deskundig advies krijgen van de medewerkers.

Graag hadden we geweten hoe goed je je begrepen voelde in je behoefte.  
Geef aan door het toekennen van een score tussen 1 en 10.

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

Wat maakt dat je dat gevoel hebt? Denk daarbij aan volgende aandachtspunten:

Ja	Neen	
		Er werden open vragen gesteld. Vb: Wat zoekt je? Waarvoor moeten de schoenen dienen? ...
		Er werd aandachtig naar mij geluisterd.
		Er was een warm en persoonlijk contact met de verkoopster.
		Andere:

Observatie: beschrijf, zo duidelijk en objectief mogelijk, wat er precies gebeurde:

b) In welke mate bent je tevreden over het advies van de medewerk(st)ers?  
Geef opnieuw een score tussen 1 en 10.

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

Graag hadden we geweten wat maakt dat je deze score geeft aan het advies van de medewerk(st)ers? Denk daarbij aan volgende aandachtspunten en geef een woordje uitleg aub.

***let op!** Niet alle aandachtspunten zijn altijd van toepassing*

Ja	Neen	Niet van toepassing	
			Ik kreeg advies dat aansloot bij mijn behoeften
			Informatie over pasvorm
			Informatie over de merken die ik paste
			Mode-informatie
			Informatie over het materiaal/maakwijze van de schoenen
			Informatie over het onderhoud van mijn schoenen
			Hulp bij mijn keuze, aan de hand van deskundige argumenten
			Andere:
			Andere:

Observatie: beschrijf, zo duidelijk en objectief mogelijk, wat er precies gebeurde:

**3. KASSA:** Bij Torfs vinden we het ook belangrijk dat er op een toffe manier afscheid wordt genomen van de klanten aan de kassa. Dat wil het volgende zeggen:

- a. Klanten worden correct geïnformeerd over onderhoud, acties, voordeelbonnetjes, ed...
- b. Dit alles gebeurt op een vlotte manier
- c. Onze medewerkers doen dit ook op een vriendelijke, warme en persoonlijke wijze. Dat wil zeggen dat ze dat elk op hun eigen spontane manier kunnen doen.

In welke mate bent je tevreden over de afhandeling aan de kassa? Geef opnieuw een score tussen 1 en 10.

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

Graag hadden we geweten wat maakt dat je deze score geeft aan de kassa-afhandeling? Denk daarbij aan volgende aandachtspunten en geef een woordje uitleg aub.

***let op!** niet alle aandachtspunten zijn altijd van toepassing*

Ja	Neen	Niet van toepassing	
			In verhouding tot de drukte verliep de kassa-afhandeling vlot
			Ik kreeg informatie over het onderhoud van mijn schoenen
			Ik kreeg informatie over acties zoals wedstrijden, oude schoenen inzameling, dag van de natuur,...
			Ik kreeg informatie over de zakkenactie ten voordele van Natuurpunt (enkel in de baanwinkels)



Ja	Neen	Niet van toepassing	
			Ik kreeg een voordeelbonnetje aangeboden
			Ik kreeg informatie over de TORFS-garanties
			Ik kreeg een SHOEZ-magazine aangeboden
			Andere:

Observatie: beschrijf, zo duidelijk en objectief mogelijk, wat er precies gebeurde:

**4. ALGEMENE BEOORDELING:** Beoordeel hoe goed je je als klant benaderd voelde bij het bezoek aan deze winkel.

Opnieuw graag antwoorden met een score tussen 1 en 10.

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

Observatie: beschrijf, zo duidelijk en objectief mogelijk, waarom u deze score geeft:

Beschrijf, indien je dat wenst, jouw persoonlijk gevoel bij het bezoek aan deze winkel:

**Bijlage 2. Checklist**

**Checklist Sleepy: Telefonisch individueel interview**

<b>Introductie</b>
--------------------

Goede middag/Goede Avond

U spreekt met Jocelyne Reijmers, Studente Handelsingenieur aan de Universiteit van Hasselt. Ik voer een tevredenheidsonderzoek uit voor Sleepy. Ik heb u hier vorige week een brief over gestuurd. Heeft u deze goed ontvangen?

(zoniet: korte uitleg => Sleepy hecht veel belang aan de tevredenheid en de mening van haar klanten daarom doen we een onderzoek naar de klanttevredenheid om u in de toekomst nog beter van dienst te kunnen zijn)

Heeft u even tijd om een aantal vragen te beantwoorden? U zou ons daar een heel groot plezier mee doen. Dank bij voorbaat voor uw medewerking.

## Vragen

### 1. Algemene vragen

1. Recentelijk hebt u bij Sleepy X\* een Ergosleep bedbodem X\*\* aangekocht.  
Klopt dit?

Zie Klanteninfo:

\* Hasselt, Maasmechelen, Overpelt, Genk

\*\* Bedbodem type:

- Lattenbodem Type P4
- Lattenbodem Type P3
- Boxspring Type BS3
  
- 1 bodem
- 2 bodems
  
- verstelbaar
- niet verstelbaar

2. U kocht tevens een bijpassende matras X. Klopt dit?

**Indien het niet in de klanteninfo aangeduid staat => Kocht u ook een bijpassende matras bij uw Ergosleep bedbodem bij Sleepy? Ja / Neen (Welk type)**

#### **Lattenbodem**

- Ergo Latex 9000 matras
- Ergo Latex 8000 matras
- Ergo Latex 7000 matras
- Ergo Latex 6000 matras
- Ergo Latex 5000 matras
- Ergo Latex 4000 matras
- Ergo Latex 3000 matras

#### **Boxspring**

- Pocket 10000 matras
- Pocket 9000 matras
- Pocket 8000 matras
- Pocket 6000 matras
- Pocket 5000 matras

3. Op welk soort bedbodem sliep u voor u uw Ergosleep bedbodem kocht?

↑Boxspring

↑Lattenbodem

↑Waterbed

↑Plank

↑Netvering, Veersysteem

Kunt u zich nog herinneren van welk merk dit bedsysteem was?

---

4. Om welke reden heeft u besloten om een nieuw bed te kopen?

**(spontaan laten antwoorden)**

↑sliep u niet meer goed?

↑had u last van rugpijn?

↑was uw bed versleten?

↑andere reden

---

**Indien men niets zegt over rugpijn, volgende vraag stellen:**

Heeft u soms last van rugpijn? Ja / Neen

5. Op welke wijze hebt u de Ergosleep bedbodems leren kennen?

**(spontaan laten antwoorden)**

- Door een bezoek aan de Sleepy winkel
- Door de Sleepy website
- Via een advertentie
- Via een reclamespotje op de radio
- Via een reclamespotje op televisie
- Via aanprijzingen van vrienden of familie
- Op aanraden van uw dokter of kinesist
- Op een andere manier namelijk: \_\_\_\_\_

6. Had u al ooit van het **'Slaap-dna'** gehoord?

Ja / Neen

7. Toen u besloot om een nieuw bed te kopen, heeft u toen overwogen om een ander merk of andere merken dan Ergosleep te kopen? Waarom?

- Neen, ik heb direct voor Ergosleep gekozen omdat
- Ja, ik heb het volgende merk of de volgende merken in overweging genomen bij de keuze voor een goede lattenbodem of boxspring

**Indien de klant meerdere merken in overweging nam:**

Wat overtuigde u om toch voor het Ergosleep bedsysteem te kiezen?

**2. Ervaringen in de winkel**

8. Wat vond u van de inrichting van de Sleepy winkel?

(toonzaalmodellen, presentatie van de artikelen, collectie,...)

Vond u dat er voldoende **keuze** was wat betreft bedbodems en matrassen?

Ja / Neen

Waren er voldoende **toonzaalmodellen** om uit te proberen?

Ja / Neen

9. Zijn er wat betreft inrichting, toonzaalmodellen, de collectie en dergelijke, zaken die volgens u beter zouden kunnen?

10. Vond u de verkopers klantvriendelijk?

Ja / Neen

- Gaven de verkopers u voldoende en het gepaste advies?

Ja / Neen

- Verliep de meting van uw Slaap-dna vlot?

Ja/Neen

11. Zijn er punten waarin onze verkopers zich volgens u kunnen verbeteren op het vlak van klantvriendelijkheid en advies om u in de toekomst nog beter van dienst te zijn?

**3. Ervaringen betreffende de levering**

12. Wat vond u van de levertermijn?

13. Wat vond u van de klantvriendelijkheid van de leveranciers van u bedststestem?



14. Wat vond u van de uitleg die onze leveranciers u gaven?

15. Hebben de leveraars alles correct geplaatst en alles proper achtergelaten?

Ja / Neen

**Waarom niet?**

16. Is de levering professioneel genoeg verlopen volgens u?

Ja / Neen

**Waarom niet?**

17. Zijn er nog bijkomende zaken over de levering die u zou willen vermelden, waar u niet of juist wel heel tevreden over was?

**4. Ervaringen na aankoop**

18. Bent u tevreden over de aankoop van uw Ergosleep bedstelsysteem?

Kunt u een cijfer van 1 tot 10 plakken op u tevredenheid en uitleggen waarom u dit cijfer geeft?

**Cijfer:**

Slaapt u beter sinds u op een Ergosleep bedbodem slaapt, bent u meer uitgerust als u wakker wordt?

Heeft u minder last van rugpijn sinds u op een Ergosleep bedbodem slaapt?

Ja / Neen

**19. Indien de klant ontevreden is:**

Heeft u uw ontevredenheid aan Sleepy gemeld?

- Ja, ik heb mijn klacht gemeld
- Nee, ik heb mijn klacht niet gemeld

**Indien de klant de klacht gemeld heeft:**

Kunt u omschrijven welke stappen er toen ondernomen zijn om het probleem op te lossen?

Wat vond u van de behandeling van uw klacht? Bent u hier tevreden over of vond u dat er meer gedaan had kunnen worden om het probleem op te lossen?

20. Hebt u na de aankoop van uw Ergosleep bedstelsysteem een nieuwe meting laten uitvoeren van uw Slaap-dna? Waarom?

- Nee, ik heb geen nieuwe meting laten uitvoeren van mijn slaap-dna
- Ja, ik heb reeds een nieuwe meting laten uitvoeren van mijn slaap-dna omwille van

---

**Indien er een nieuwe meting plaatsvond:**

Heeft u de aanpassing van Slaap-dna zelf vlot kunnen uitvoeren?

21. Zou u bij de aankoop van een nieuw bed opnieuw kiezen voor een Ergosleep bedstelsysteem? Waarom?

**Ja / Neen**

22. Zou u uw vrienden en familie aanraden om ook te kiezen voor een Ergosleep bedstelsysteem?

**Ja / Neen**

23. Als u naar de kwaliteit van u bedbodem kijkt en naar de kwaliteit van u nachtrust, vindt u dan dat de prijs van het Ergosleep bedstelsysteem verantwoord is?

**Ja / Neen**

**Waarom:**

**Slot**

Dit waren al mijn vragen.

Heeft u zelf misschien nog een opmerking of een vraag?

Hartelijk dank voor u medewerking!

**Bijlage 3. Brief**



Geachte Familie/ Heer/ Mevrouw,

Graag willen wij onze servicekwaliteit in de winkel en na verkoop nog beter maken. Wij hechten bij Sleepy immers veel belang aan de tevredenheid en de mening van onze klanten en willen er alles aan doen om u in de toekomst nog beter van dienst te zijn.

Daarom zijn wij bezig met een onderzoek naar de tevredenheid van onze klanten en we zouden het zeer op prijs stellen als we u een aantal vragen mogen stellen betreft u ervaringen met Sleepy en met u pas aangekochte Ergosleep bedsysteem.

Binnenkort kunt u een telefoontje verwachten van Sleepy met de vraag of u wilt meewerken aan ons klanttevredenheidsonderzoek. Wij hopen van harte dat u dan even tijd kunt vrijmaken om een aantal vragen te beantwoorden.

Met vriendelijke groet,