

UNIVERSITEIT TWENTE

Dienstverlening of dienstplicht?

Een onderzoek naar de servicekwaliteit van Laparkan Suriname.

Anrike H.J. Visser

Enschede, september 2009

Dienstverlening of dienstplicht?

Een onderzoek naar de servicekwaliteit van Laparkan Suriname

Bacheloropdracht in opdracht van:
Laparkan Suriname
Industrieweg Zuid 14
Paramaribo, Suriname
Tel: 597-484092

Auteur:
Anrike H.J. Visser
Faculteit Management en Bestuur,
Universiteit Twente
Opleiding Bedrijfswetenschappen

Begeleiders:
Mr. R.P.A. Loohuis (Universiteit Twente)
Mevr. A.M. von Raesfeld-Meijer
(meelezer Universiteit Twente)

Mr. E.L. Audhoe (Laparkan Suriname)

Enschede, september 2009

Samenvatting

Laparkan Suriname regelt alles omtrent het transporteren van pakketten tussen Suriname, Amerika en Nederland. Klanten behouden is de laatste tijd erg moeilijk, dus het dienstverlenend bedrijf wil graag weten wat klanten vinden van de service. Doelstelling van dit onderzoek is het opstellen van een kwaliteitsagenda gebaseerd op verwachtingen en ervaringen van klanten en het achterhalen van de oorzaken van de slechte servicekwaliteit. Op deze manier weet Laparkan waar het moet beginnen met serviceverbeteren.

Door middel van vragenlijst en interviews met klanten zijn de redenen in kaart gebracht van het opzeggen van klanten. We hebben een top 5 samengesteld van service-elementen die klanten graag anders zouden zien. Op het gebied van betrouwbaarheid en inlevingsvermogen zijn verbeteringen hoognodig.

Agenda servicekwaliteit

Betrouwbaarheid:	
1	7. 'Laparkan Suriname verricht de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.'
2	5. 'Wanneer Laparkan Suriname belooft iets te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.'
3	8. 'Laparkan Suriname levert hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.'
Inlevingsvermogen:	
4	24. 'Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van de verzendstatus van uw pakket.'
5	25. 'Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.'

Wat Laparkan Suriname als eerste moet verbeteren is de foutmarge bij nieuwe klanten. De dienst moet de eerste keer goed uitgevoerd worden, wil je die klant behouden. Als het vervoeren van het eerste pakket al fout gaat, is de kans groot dat klanten naar een andere dienstverlener gaan. Op de tweede plek staat stelling vijf. Dit betekent dat als Laparkan belooft iets uit te zoeken en de klant terug te bellen, dit ook moet gebeuren. Of als beloofd is dat de papieren klaar zijn wanneer de klant komt, moet dit ook het geval zijn.

Als derde staat de dienst leveren op het beloofde moment. Klanten vinden het erg belangrijk dat als een pakket binnen drie dagen in Suriname zou zijn, het er dan ook is.

Vervolgens willen klanten op de hoogte gehouden worden van de status van hun pakket. De klant moet achter Laparkan aan bellen, in plaats van dat het bedrijf de klanten op de hoogte houdt.

Als laatste willen klanten op de hoogte zijn van aangeboden diensten en mogelijkheden van Laparkan Suriname. Van de ondervraagde klanten was meer dan de helft niet op de hoogte, dat er ook vanuit Nederland bestellingen mogelijk zijn.

Daarna zijn de oorzaken van de tekortschietende servicekwaliteit onderzocht aan de hand van medewerkerinterviews. In onderstaande tabel staan de oorzaken die leiden tot de slechte servicekwaliteit van Laparkan Suriname.

Oorzaken kwaliteitsverschil

Geen marktoriëntatie
Geen opwaartse communicatie
Management toewijding aan servicekwaliteit is laag
Doelen worden niet gesteld
Weinig groepswerk
Afwezigheid van juiste technologie

Lage perceptie van controle
Geen toezichhoudende controlesystemen
Weinig horizontale communicatie
Afhankelijkheid van hoofdkantoor
Beperkte communicatie in de keten
Ongunstige locatie

Door deze oorzaken zijn er geen servicespecificaties opgesteld, heeft het management een onvolledig beeld van de klantverwachtingen en komt de promotie van de Private Mailbox niet overeen met de werkelijke situatie. Dit alles zorgt voor ontevreden klanten en een slechte werksfeer.

Aanbevelingen worden gedaan om de service-elementen uit de kwaliteitsagenda te verbeteren. De belangrijkste noemen we hier. Om de betrouwbaarheid te verbeteren zijn servicespecificaties en betere communicatie binnen de keten vereist. Een trackingsysteem is nodig om klanten op de hoogte te houden. Laparkan Suriname heeft nu een agenda voor serviceverbeteringen en weet welke oorzaken het moet aanpakken om de servicekwaliteit zoals klanten die ervaren te verbeteren.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	5
Figuren en tabellen.....	7
1. Achtergrond en aanleiding.....	8
1.1 Laparkan Suriname	
1.2 Probleemstelling	
1.3 Doelstelling	
1.4 Vraagstelling	
2. Theoretisch kader.....	12
Inleiding	
2.1 Servicekwaliteit	
2.2 Servicekwaliteit meten	
Conclusie	
3. Methoden.....	16
Inleiding	
3.1 Onderzoeksaanpak	
3.1.1 Kwantitatieve data	
3.1.2 Kwalitatieve data	
3.2 Culturele verschillen	
Conclusie	
4. Servicekwaliteit meten.....	20
Inleiding	
4.1 Vragenlijst PMB-members	
4.1.1 Uitvoering	
4.1.2 Data-analyse	
4.2 Interviews PMB-members	
4.3 Pakket versturen	
Conclusie	
5. Oorzaken kwaliteitsverschil.....	28
Inleiding	
5.1 Interview medewerkers	
5.2 Managementperceptie	
Conclusie	

6. Conclusie.....	36
7. Aanbevelingen.....	38
7.1 Aanbevelingen aan Laparkan Suriname	
7.2 Aanbevelingen aan de wetenschap	
Literatuurlijst.....	42
Bijlage A. Vragenlijst.....	44
Bijlage B. Verwachtingen, gemiddelde score per stelling.....	50
Bijlage C. Ervaringen, gemiddelde score per stelling.....	51
Bijlage D. Scores verwachtingen en ervaringen per stelling.....	52
Bijlage E. Werksessie.....	53

Figuren en tabellen

<i>Figuur 1: Inkomsten en vervoerd gewicht over jan 2008 – april 2009</i>	9
<i>Figuur 2: Nieuwe klanten van de Private Mailbox jan 2008 – april 2009</i>	10
<i>Figuur 3: Huidige positie Laparkan Suriname</i>	15
<i>Figuur 4: Service Quality Gap per stelling</i>	23
<i>Figuur 5: Belang van de dimensies</i>	24
<i>Figuur 6: Servicekwaliteit Gaps in oplopende volgorde</i>	26
<i>Figuur 7: Servicekwaliteit model met meerdere gaps</i>	28
<i>Figuur 8: Verschil tussen de servicekwaliteit gaps van het management en klanten</i>	33
<i>Tabel 1: Resultaten Private Mailbox januari 2008 t/m april 2009</i>	9
<i>Tabel 2: Onderzoeksmethoden per deelvraag</i>	15
<i>Tabel 3: Soort bestelde producten per geslacht</i>	20
<i>Tabel 4: Servicekwaliteitsverschil</i>	21
<i>Tabel 5: Agenda servicekwaliteit</i>	26
<i>Tabel 6: Mogelijke oorzaken per gap</i>	29
<i>Tabel 7: Oorzaken Laparkan Suriname vs het theoretisch model</i>	34
<i>Tabel 8: Overige oorzaken kwaliteitsverschil</i>	35
<i>Tabel 9: Agenda servicekwaliteit</i>	36
<i>Tabel 10: Belemmeringen servicekwaliteit</i>	36
<i>Tabel 11: Gaps en oorzaken theorie en praktijk</i>	41

1. Achtergrond en aanleiding

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de context van ons onderzoek uiteengezet. In de eerste paragraaf gaan we in op Laparkan Suriname waar dit onderzoek gedurende drie maanden is uitgevoerd. Vervolgens bekijken we de probleemstelling van de Private Mailbox, een dienst gericht op het transport van kleine hoeveelheden tussen Suriname, Amerika en Nederland. In paragraaf 1.3 wordt de doelstelling geformuleerd en in als laatste zetten we de doelstelling om in onderzoeksvragen.

1.1 Laparkan Suriname

Laparkan Suriname is een logistiek bedrijf en een dochter van het moederbedrijf Laparkan in Miami. Laparkan heeft 18 vestigingen in Amerika en Canada en opereert op 28 markten in het Caribische gebied, Centraal en Zuid Amerika. Zowel zeevracht als luchttransport worden aangeboden. Het bedrijf is één van de grootste vrachtconsolidatie bedrijven in het Caribische gebied. Een vrachtconsolidatie bedrijf bundelt vervoersstromen zonder zelf te transporteren. Daarmee valt Laparkan onder de non-vessel operating common carriers (NVOCC). Laparkan bezit geen transportvoertuigen, maar huurt ruimte in schepen en vliegtuigen voor het vervoer. Alleen vanuit de belangrijkste markten in de Caraïben naar Miami heeft het de beschikking over een eigen vliegtuig.

Missie: *'Laparkan is committed to ensuring total customer satisfaction by providing quality service and making a difference in the lives of our employees and our communities.'*

Visie: *'Service based on excellence'*

Laparkan Suriname NV bestaat sinds 1999 en was in eerste instantie een kleine business met slechts twee medewerkers. Anno 2009 werken bij Laparkan Suriname 15 medewerkers verdeeld over de afdelingen Sales, Operations, Finance, Private Mailbox en Documentation. Laparkan Suriname is gespecialiseerd in het vervoeren van pakketjes van en naar Miami en Nederland. Laparkan regelt alles wat bij het transporteren komt kijken, behalve het transport zelf. Onder deze service vallen onder meer douaneafgifte, documentatie, opslag en aan huis bezorging.

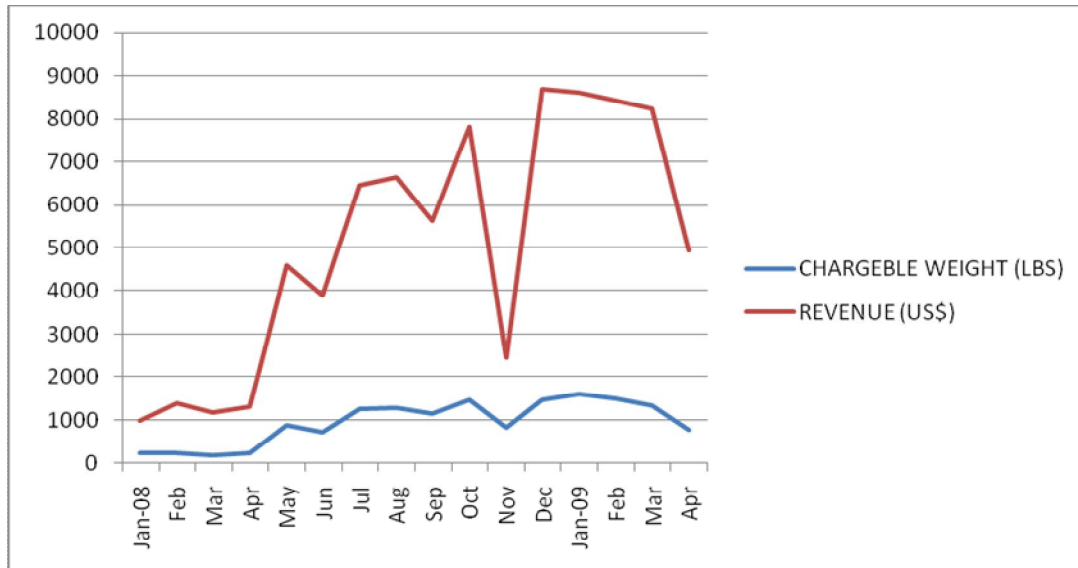
Private Mailbox service

De Private Mailbox service is een dienst waarmee kleine hoeveelheden goederen vervoerd kunnen worden vanuit het buitenland. Ook is online shoppen in Nederland en Amerika mogelijk geworden door de Private Mailbox service. Veel producten zijn niet beschikbaar in Suriname, maar hoge transportkosten verhinderden voorheen het importeren. Het verschil tussen Private Mailbox en reguliere commerciële luchtvracht zit in de tarieven. Commerciële luchtvracht hanteert een minimum bedrag van \$ 80,-. De prijzen van PMB beginnen bij \$ 5,50. Door Laparkan hebben consumenten toegang tot veel meer producten. Zelfs producten die wel beschikbaar zijn in Suriname, kunnen nu goedkoper uit het buitenland gehaald worden. Alles dat online te besteld kan worden in Amerika en Nederland, kan Laparkan naar Suriname brengen. De eerste Surinaamse klant van deze dienst heeft in april 2008 een pakketje vanuit Amerika besteld. In mei 2009 had Laparkan Suriname 320 Private Mailbox members. In de tabel op de volgende pagina zijn het nieuwe aantal klanten, het vervoerde gewicht en de inkomsten in US Dollars per maand weergegeven.

Tabel 1: Resultaten Private Mailbox januari 2008 t/m april 2009

PMB	Jan 2008	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug
New PMB Members	10	5	6	24	25	17	29	28
Charg. Weight LBS	235	256	194	235	883	715	1244	1287
Revenue in US\$	983	1376	1178	1298	4583	3886	6472	6641
	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan 2009	Feb	Mar	Apr
New PMB Members	20	25	18	17	28	35	15	15
Charg. Weight LBS	1148	1469	838	1475	1598	1483	1345	771
Revenue in US\$	5635	7828	2465	8703	8617	8430	8246	4949

Figuur 1: Inkomsten en vervoerd gewicht over jan 2008 – april 2009

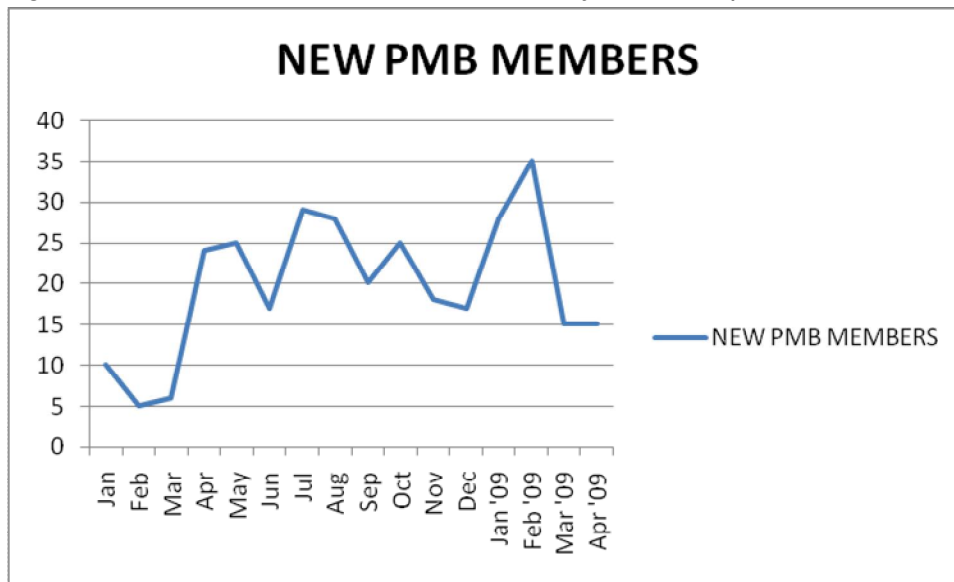


Het valt op dat in april 2008 het aantal nieuwe klanten vier keer zo groot is als in februari en maart 2008. Vervolgens zijn de inkomsten in mei vier keer zo groot als in april. In april 2008 zijn de eerste pakketjes besteld uit Amerika en positieve mond-tot-mondreclame zorgt voor nieuwe klanten en meer bestellingen.

In november is een sterke daling zichtbaar. Dit heeft te maken met de decembermaand die volgt. In december worden veel pakketten naar familie gestuurd en cadeaus besteld, waardoor mensen besparen in november.

Na de piek december blijven de inkomsten hoog vergeleken met januari tot en met november. Maar in april 2009 kelderen de inkomsten en het aantal nieuwe leden. De Surinaamse douane heeft wekenlang gestaakt in april, waardoor pakketten niet vrijgegeven werden en bij de grens opstapelden. Drie vluchten werden afgelast en klanten moesten weken wachten. Al met al is een licht stijgende lijn zichtbaar en de eerste vier maanden van dit jaar tonen vooruitgang ten opzichte van 2008.

Figuur 2: Nieuwe klanten van de Private Mailbox jan 2008 – april 2009



1.2 Probleemstelling

Maandelijks komen nieuwe klanten bij de Private Mailbox, maar het totaal aantal klanten na de lancering anderhalf jaar geleden valt tegen. In eerste instantie dacht men dat het probleem een gebrek aan kennis uit de markt was. Het is onbekend wie de doelgroep precies is en of ze de doelgroep bereiken met advertenties. Uit vooronderzoek met medewerkers en management kwam een heel ander probleem aan het licht. Klanten vinden en aanspreken is niet het probleem, maar klantbehoud wel. Er worden veel fouten gemaakt bij het leveren van de dienst, waardoor verwachtingen niet waargemaakt kunnen worden. De kwaliteit van de service laat te wensen over en sluit niet aan bij verwachtingen van klanten. Laparkan Suriname weet niet wat de klantvraag is, doordat er geen marketingonderzoek gedaan wordt door het bedrijf. Een gebrek aan cijfers van de afgelopen jaren maakt het onmogelijk voor Laparkan Suriname om de ernst van de situatie in te schatten en serviceverbeteringen aan te dragen. Laparkan Suriname weet niet precies hoeveel klanten ze hebben, hoeveel naar de concurrent zijn overgestapt en wat de redenen daarvan zijn. Verder bieden steeds meer bedrijven een soortgelijke dienst sneller, goedkoper en zonder fouten aan. Er is een Marketing en Sales manager, maar in praktijk slokt Sales alle tijd op en houdt niemand zich bezig met marketing. Daar komt nog bij dat marketinguitgaven boven de \$ 500,- eerst goedgekeurd moeten worden door het hoofdkantoor. De laatste jaren is er bezuinigd en worden marketingvoorstellen niet gefinancierd. De afwezigheid van marktorientatie bij Laparkan heeft een nadelig effect op het aantal klanten en hiermee de winstgevendheid. Narver en Slater (2000) hebben aangetoond dat er een positief effect is tussen marktorientatie en winstgevendheid. Het probleem is dat Laparkan Suriname niet weet waarom klanten overstappen naar een andere dienstverlener en de concurrentie toeneemt.

1.3 Doelstelling

Laparkan Suriname heeft hulp nodig bij de vraag waarom klanten overstappen. Na vooronderzoek is gekozen voor het probleem van klantbehoud. Het grootste probleem is volgens medewerkers het behouden van klanten, omdat veel ladingen verkeerd gaan. Een pakket blijft achter, staat niet op de vrachtbrief of is zelfs weg. Veel klanten komen hierdoor in de problemen met hun klanten en kiezen voor een andere vervoerder. Laparkan Suriname is een dienstverlener en wil weten welke elementen van hun service klanten bevalen en welke elementen niet. Dan kan Laparkan serviceverbeteringen doorvoeren om servicekwaliteit te leveren en klanten in vervolg te behouden. Het leveren van servicekwaliteit is een essentiële strategie voor succes en

overleven in de concurrerende omgeving van vandaag (Dawkins en Reichheld, 1990; Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1985; Reichheld en Sasser 1990). De doelstelling is allereerst het opstellen van een kwaliteitsagenda, waarin elementen staan die verbetering nodig hebben. Vervolgens kijken we wat de oorzaken van de falende service-elementen zijn. Bevrediging van klantwensen is een centraal element in de bedrijfsvoering van een succesvol bedrijf. Bedrijven met marketingoriëntatie zijn marktleiders of hebben een andere boven gemiddelde concurrentiepositie. Bedrijven zonder die focus hebben gemiddelde of ondergeschikte concurrentieposities (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1983; Day, 1994).

1.4 Vraagstelling

Uit de doelstelling volgt de hoofdvraag: *‘Welke knelpunten worden ten aanzien van de huidige servicekwaliteit geïdentificeerd en op welke wijze kan Laparkan Suriname de service verbeteren?’*

Om de hoofdvraag te beantwoorden hebben we zeven deelvragen opgesteld. Allereerst onderzoeken we de knelpunten aan de hand van de eerste drie deelvragen:

- Ø *Wat is servicekwaliteit?*
- Ø *Hoe kan servicekwaliteit het beste gemeten worden?*
- Ø *Hoe ervaren PMB-members de servicekwaliteit?*

Om vervolgens te beantwoorden wat de oorzaken zijn van de tekortschietende servicekwaliteit en hoe dit verbeterd kan worden, wordt gekeken naar de managementperceptie, servicespecificaties, geleverde service en de communicatie naar klanten toe (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1988) aan de hand van de volgende vier deelvragen:

- Ø *Hoe denkt het management dat PMB-members de servicekwaliteit ervaren?*
- Ø *In hoeverre sluiten de servicespecificaties aan bij de perceptie van het management*
- Ø *In hoeverre wordt de service geleverd volgens de servicespecificaties?*
- Ø *Wordt er op een juiste wijze gecommuniceerd over de servicekwaliteit?*

In hoofdstuk 2 worden de eerste twee deelvragen beantwoord aan de hand van een literatuurstudie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethoden toegelicht, waarna in hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten en data-analyse worden behandeld. Hoofdstuk 5 onderzoekt de oorzaken van de onvoldoende servicekwaliteit bij Laparkan Suriname. Hoofdstuk 6 is de conclusie en dat wordt omgezet in aanbevelingen in hoofdstuk 7.

2. Theoretisch kader

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. Allereerst wordt gekeken wat er verstaan wordt onder servicekwaliteit. Daarna wordt bekeken hoe servicekwaliteit het beste gemeten kan worden. Als laatste worden oorzaken van slechte servicekwaliteit en alternatieve modellen genoemd. In hoofdstuk 5 komt dit aan de orde. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste twee deelvragen.

2.1 Servicekwaliteit

Lewis en Mitchell (1990), Dotchin en Oakland (1994), Asubonteng et al.(1996) en Wisniewski en Donnelly (1996) definiëren servicekwaliteit als de mate waarin de service voldoet aan de wensen of verwachtingen van de klant. Goede servicekwaliteit is de basis voor tevreden klanten (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1988; Cronin en Taylor, 1992). Klanten zijn zelfs bereid meer te betalen voor een dienst als de service excellent is (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1996).

Kwaliteit van resultaten en proceskwaliteit. Harvey (1998) heeft een overzicht van de percepties van servicekwaliteit opgesteld. Servicekwaliteit kan grotendeels ingedeeld worden in twee categorieën. Allereerst de resultaten die klanten willen en daarnaast het proces dat klanten moeten doorgaan om de resultaten te bereiken. Als de dienstverlener de door klanten gewenste resultaten keer op keer levert, zonder verassingen, is er sprake van kwaliteit van resultaten of service betrouwbaarheid. Proceskwaliteit is alles wat gedaan moet worden om het resultaat te bereiken. Kwaliteit van resultaat is minimaal vereist en proceskwaliteit haalt de opdracht binnen.

Zoek kwaliteiten en ervarings kwaliteiten. Er kan ook een onderscheid gemaakt worden tussen zoek kwaliteiten en ervarings kwaliteiten. Een klant die weet wat hij zoekt kan voor aankoop zoeken naar een product dat voldoet. De verifieerbare eigenschappen van een product worden zoek kwaliteiten genoemd (Zeithaml, 1981). Andere eigenschappen kunnen niet beoordeeld worden totdat de klant het product of de dienst heeft ervaren. Dit zijn de ervarings kwaliteiten. Diensten hebben over het algemeen lage zoek kwaliteiten en hoge ervarings kwaliteiten. Dit betekent dat veel eigenschappen niet op voorhand beoordeeld kunnen worden. Klanten zullen daarom afgaan op ervaringen van anderen met het product. Mond-tot-mondreclame is dus erg belangrijk voor dienstverleners. De beste manier voor een dienstverlenend bedrijf om nieuwe klanten aan te trekken, is door bestaande klanten tevreden te stellen. Het reservoir tevreden klanten is het grootste inkomengenererende bezit van een bedrijf. Aan de andere kant is elke ontevreden klant een groot risico. (Harvey, 1998)

Werkelijkheid en perceptie. Kan een klant die van mening is dat de service gebrekkig is ongelijk hebben? Dit maakt niet uit aangezien de klant op basis van zijn perceptie bepaalt of hij terug komt. Dat betekent niet dat objectieve metingen nutteloos zijn; werknemers hebben heldere meetbare standaarden nodig om hun werk goed te doen. Het betekent dat bij het vaststellen van die standaarden rekening gehouden moet worden met hoe klanten de procesdimensies beoordelen. Dit wordt 'het bewijs beheren' ('managing the evidence') genoemd. (Berry en Parasuraman, 1991) Dit betekent ook dat het meten van kwaliteit niet volstaat met het verifiëren van de naleving van de standaarden. De perceptie van klanten moet accuraat beoordeeld worden. De uitdaging voor een dienstverlener is om hoge technische proceskwaliteit ten toon te spreiden en tegelijkertijd te zorgen dat klanten tevreden zijn met het serviceproces. (Harvey, 1998)

Verwachtingen en tevredenheid. Als laatste benadrukt Harvey (1998) een onderscheid tussen verwachtingen en tevredenheid. Klanttevredenheid is de mate waarin de geleverde resultaten en het proces waar de klant door heen moet om de resultaten te bereiken, voldoen aan de verwachtingen. Berry en Parasuraman (1991) hebben dit verder gespecificeerd naar wat klanten wensen dat verwacht mag worden van de service, niet de afgenomen verwachtingen van een service na enkele teleurstellende ervaringen. Dat betekent ook dat verwachtingen van de service stijgen naarmate vaker aan de verwachtingen wordt voldaan. Maar het is erg moeilijk om elke keer de verwachtingen een beetje te overstijgen. Hiervoor is hecht contact tussen de marketing en uitvoerende afdelingen nodig. Marketing probeert klanten te trekken en hiervoor worden hoge verwachtingen gepresenteerd. De uitvoerende afdeling probeert te vermijden dat klanten teleurgesteld worden en probeert de verwachtingen voor en tijdens de service aan te passen. Beperkte coöperatie tussen marketing en uitvoering is het recept voor teleurstelling. Trek veel klanten aan met hoge verwachtingen die niet waargemaakt kunnen worden en de resultaten zijn teleurgestelde klanten, gefrustreerde dienstverleners, succesvolle concurrentie en negatieve mond-tot-mondreclame.

Berry et al (1994) hebben aangetoond dat klanten een *tolerantiezone* hebben tussen hun verwachtingen en de perceptie van de ontvangen service. Deze zone is klein voor de kwaliteit van resultaat. Kwaliteit van resultaat kan alleen geleverd worden als wordt voldaan aan de vereisten van de klant. Kwaliteit van resultaat is een voorwaarde en proceskwaliteit is een criteria waarmee de opdracht binnen gehaald wordt. Een bedrijf dat resultaten niet betrouwbaar kan leveren, zal niet lang zaken doen. Daarnaast is de tolerantiezone erg klein bij het falen van de service de eerste keer. De beloofde service gelijk de eerste keer leveren, is het meest belangrijke. Mocht het toch misgaan de eerste keer, dan moet de service de tweede keer foutloos zijn.

2.2 Servicekwaliteit meten

In tegenstelling tot productkwaliteit is servicekwaliteit moeilijk te meten. In 1988 hebben Parasuraman, Berry en Zeithalm het ServQual model ontwikkeld om dit probleem op te lossen. Sindsdien is er veel gebruik gemaakt van dit model in allerlei bedrijfstakken. Volgens het ServQual model is servicekwaliteit 'de mate waarin wordt voldaan aan de verwachtingen die de consument heeft ten aanzien van de dienstverlening'. Het model meet het verschil tussen de verwachtingen van de service en de ervaringen van de klant. Als de ervaringen lager zijn dan de verwachtingen, is er sprake van ontevredenheid. Hoe groter de servicekwaliteit gap, hoe groter de ontevredenheid.

Het model meet de verwachtingen en ervaringen op vijf dimensies van Parasuraman, Zeitham en Berry (1991):

- Ø *Fysieke omgeving.* Het overkomen van de fysieke faciliteiten, de apparatuur, het personeel en de communicatiemiddelen.
- Ø *Betrouwbaarheid.* Het vermogen van de onderneming om de dienst zoals beloofd en accuraat uit te voeren.
- Ø *Responsiviteit.* De bereidheid van het bedrijf om klanten te helpen en vlot en stipt service te leveren.
- Ø *Het vermogen vertrouwen te wekken.* De kennis en beleefdheid van de werknemers en hun vermogen vertrouwen in te boezemen.
- Ø *Inlevingsvermogen.* De zorg en individuele aandacht die de onderneming haar klanten biedt.

Van deze dimensies heeft betrouwbaarheid betrekking op de resultaten van de dienstverlening. De andere vier dimensies hebben betrekking op het proces van de service.

De verwachtingen en ervaringen worden gemeten aan de hand van een vragenlijst. De auteurs hebben 22 stellingen opgesteld die aan de hand van een 7-punts Likert schaal gewaardeerd worden. Klanten worden gevraagd aan te geven in welke mate ze een service-element

verwachten bij een bepaald soort bedrijf, in ons geval een vrachtconsolidatie bedrijf. Vervolgens geven klanten de mate aan waarin een bepaald bedrijf over dat element beschikt.

Het ontwerpen en leveren van servicekwaliteit kent andere uitdagingen en mogelijkheden dan de problemen waar een productiebedrijf tegenaan loopt. Daarom hebben Parasuraman et al (1988) het 5-gaps ServQual model opgesteld die vier oorzaken van nonkwaliteit onderzoekt.

- Ø De wensen en behoeften van klanten niet begrijpen.
- Ø Niet in staat zijn om de behoeften van de klant te vertalen naar servicespecificaties.
- Ø De service niet leveren volgens de standaarden.
- Ø Verwachtingen creëren die niet waargemaakt kunnen worden.

De vijfde gap is het verschil tussen verwachtingen en ervaringen van klanten, of het verschil in servicekwaliteit. Om servicekwaliteit te kunnen leveren moeten alle vier fouten vermeden worden. De eerste drie fouten gaan over de *ontwerpkwaliteit* en hebben betrekking op de mate waarin aan de verwachtingen van de doelmarkt voldaan wordt. (Harvey, 1998) De doelmarkt is dat deel van de consumenten die interesse, inkomen, toegang en de juiste kwalificaties bezitten en daarbinnen de groep waar het bedrijf voor kiest zich op te richten. (Kotler en Keller, 2004) Ontwerpkwaliteit wordt weergegeven door een set van specificaties en standaarden. De laatste twee fouten zijn gerelateerd aan de *kwaliteit van conformiteit*. Conformiteit kwaliteit is de mate waarin de geleverde resultaten en de manier waarop de resultaten worden geleverd aan de standaarden voldoet. (Harvey, 1998)

Andere methodes

Voor de betrouwbaarheid en toepasbaarheid van het ServQual tool zijn verscheidene andere methoden bekeken. Cronin en Taylor (1994) hebben ServQual en ServPerv met elkaar vergeleken. Boulding et al (1993) hebben een Dynamic Process Model of Service Quality opgesteld.

Het ServPerv model en het Dynamic Process Model of Service Quality maken geen onderscheid tussen verwachtingen en ervaringen; het meet slechts de perceptie van klanten. Ook wordt er geen onderscheid gemaakt tussen dimensies. (Cronin and Taylor, 1994; Boulding et al, 1993) Wij zijn echter net zoals de auteurs van ServQual van mening dat er onderscheid is tussen verwachtingen afhankelijk van het soort bedrijf. Smidts (1993) vindt in zijn *'Toepassing van ServQual bij zeven dienstverlenende organisaties'* grote verschillen van het belang van de dimensie 'fysieke omgeving'. Klanten van een hotel vinden visuele aantrekkelijkheid belangrijker dan klanten van een verschepingsmaatschappij. Om prioriteiten te stellen in de verbeteragenda moet het belang van stellingen dus meegenomen worden. Daarnaast geeft het onderscheid tussen verwachtingen en ervaringen inzicht in de redenen waarom servicekwaliteit verbeterd of verslechterd is volgens klanten. Zijn de verwachtingen bijvoorbeeld toegenomen, of is de geleverde service verslechterd sinds de vorige meting?

Conclusie

In dit hoofdstuk is allereerst servicekwaliteit nader bekeken. Daarna zijn de verschillende oorzaken van servicetekort en mogelijkheden tot verbetering besproken. Als laatste is een beargumenteerde keuze gemaakt voor het ServQual model en kritiekpunten waar rekening mee gehouden is. Het theoretisch kader plaatst een aantal opmerkelijkheden als we kijken naar Laparkan Suriname.

Servicekwaliteit is de mate waarin de service voldoet aan de wensen of verwachtingen van de klant (Lewis en Mitchell, 1990; Dotchin en Oakland, 1994; Asubonteng et al., 1996; Wisniewski en Donnelly, 1996). Laparkan Suriname moet dus weten waar de klantverwachtingen niet overeenkomen met de ervaringen.

Goede servicekwaliteit is de basis voor tevreden klanten (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1988; Cronin en Taylor, 1992). Laparkan heeft veel ontevreden klanten, dus de servicekwaliteit is over het algemeen op op essentiële punten niet goed.

Aangezien Laparkan duurder is, moet de service excellent zijn om klanten te behouden. Klanten zijn bereid meer te betalen voor een dienst als de service excellent is (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1996).

Het leveren van servicekwaliteit is een essentiële strategie voor succes en overleven in de concurrerende omgeving van vandaag (Dawkins en Reichheld, 1990; Parasuraman, Zeithaml, en Berry 1985; Reichheld en Sasser 1990). Laparkan Suriname opereert in een markt met veel concurrentie. Als Laparkan Suriname geen goede servicekwaliteit levert, zal de Private Mailbox service geen succes worden of niet overleven. En slechte service is een gevaar voor de hele organisatie.

Diensten hebben lage zoekkwaliteit en hoge ervaringskwaliteit. Daarom is mond-tot-mondreclame erg belangrijk voor dienstverleners. De beste manier voor een dienstverlenend bedrijf om nieuwe klanten aan te trekken, is door bestaande klanten tevreden te stellen. Elke ontevreden klant is een groot risico (Harvey, 1998). Elke ontevreden klant is niet alleen een weggelopen klant, maar ook een bedreiging voor nieuwe klanten. Laparkan Suriname zit in de neerwaartse spiraal van ontevredenheid die zichzelf versterkt. Om dit op te lossen moeten klanten tevreden gesteld worden en dat kan alleen als je weet wat ze willen.

Op dit moment is de klanttevredenheid laag en Laparkan Suriname maakt geen gebruik van de laatste technologie, bijvoorbeeld dat klanten online hun pakket kunnen volgen. Dat plaatst Laparkan in kwadrant II in onderstaande figuur (Harvey, 1997) waarbij het bedrijf niet levensvatbaar is.

Figuur 3: Huidige positie Laparkan Suriname

Customer satisfaction—technical quality matrix		
Customer satisfaction	Technical quality	
	Low	High
Low	II. Not viable	I. Technically oriented company: “We know we are doing a good job.”
High	III. Survival because of lack of competition: Customers are captive	IV. Positioned to build customer loyalty and long-term competitiveness

Gelukkig ziet Laparkan Suriname het probleem en wil graag veranderen. Het bedrijf weet alleen niet wat ze moeten veranderen. Uit het theoretisch kader blijkt dat het ServQual model van Parasuraman, Berry en Zeithalm (1988) het meest geschikt is om servicekwaliteit te meten. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op de gebruikte methodes om te bepalen waarop Laparkan Suriname zich moet focussen.

3. Methoden

Inleiding

De methoden van onderzoek worden in dit hoofdstuk behandeld. Paragraaf 3.1 gaat in op de onderzoeksaanpak per deelvraag. Paragraaf 3.2 en 3.3 behandelen de kwantitatieve respectievelijk kwalitatieve onderzoeksmethoden.

3.1 Onderzoeksaanpak

Allereerst zijn oriënterende interviews met medewerkers gehouden. Aan de hand daarvan is een probleemkluwen opgesteld en hieruit is het probleem naar voren gekomen die in het hart van de kluwen ligt. Het leveren van servicekwaliteit bleek een probleem te zijn, waardoor klanten ontevreden zijn en bedanken voor de diensten van Laparkan Suriname. De onderzoeksaanpak is vervolgens gepresenteerd aan het bedrijf. Om te zien welke elementen van servicekwaliteit verbeterd moeten worden, is een vragenlijst verstuurd naar alle PMB-members aan de hand van het ServQual model. Voordat de vragenlijst verstuurd werd, is deze eerst voorgelegd aan de Marketing en Sales medewerkers. Vervolgens waren open interviews met klanten gehouden om specifieke aspecten van de gebrekkige service te achterhalen. Ook hebben we zelf gebruikt gemaakt van de service van Laparkan door een pakketje naar Nederland te sturen. Op deze manier wordt uit eerste hand de service van Laparkan ervaren. Vanuit klanten komt de informatie over wat de stand van zaken van de servicekwaliteit van Laparkan Suriname. De oorzaken zijn vervolgens achterhaald uit interviews met medewerkers. Vervolgens heeft het management de vragenlijst ingevuld naar hoe ze denken dat een klant zal antwoorden. Hieruit kan gehaald worden of het management een beeld heeft van de eigen service die overeenkomst met de ervaringen van klanten. Bij het vaststellen van de diagnose wordt tevens een literatuurstudie gebruikt. Als laatste zijn de bevindingen gepresenteerd aan het bedrijf. In onderstaande tabel zijn de onderzoeksmethoden per deelvraag weergegeven.

Tabel 2: Onderzoeksmethoden per deelvraag

Deelvraag	Methode
<i>Wat is servicekwaliteit?</i>	Literatuurstudie
<i>Hoe kan servicekwaliteit het beste gemeten worden?</i>	Literatuurstudie
<i>Hoe ervaren PMB-members de servicekwaliteit?</i>	Vragenlijst PMB-members Interviews PMB-members Pakket versturen
<i>Wat belemmert werknemers bij het leveren van servicekwaliteit?</i>	Interviews medewerkers
<i>Hoe denkt het management dat PMB-members de servicekwaliteit ervaren?</i>	Vragenlijst management

Er wordt gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve methoden als kwalitatieve methoden. Het is essentieel kwantitatief en kwalitatief te koppelen bij onderzoek naar servicekwaliteit. Kwantitatief onderzoek genereert data om algemene conclusies te vormen. Kwalitatief onderzoek brengt de data in perspectief en geeft richting aan, zodat de data juist geïnterpreteerd kunnen worden. Het afnemen van interviews om de resultaten uit de vragenlijst te ondersteunen, vergroot de validiteit van het onderzoek. Daarnaast kan kwalitatief onderzoek helpen bij het ontwerpen van kwantitatief onderzoek (Parasuraman, Berry en Zeithalm, 1990). Kwantitatieve data wordt verkregen door de vragenlijst. Kwalitatieve data door de interviews en door een pakket naar Nederland te sturen.

3.2 Kwantitatieve data

Vragenlijst klanten

De vragenlijst is opgesteld aan de hand van het ServQual model van Parasuraman, Berry en Zeithalm (1991). Uit de literatuur blijkt dat de ServQual tool geschikt is om de servicekwaliteit te meten. De betrouwbaarheid en validiteit van de methode zijn uitgebreid getest en positief bevonden. (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1988; Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1991) De auteurs benadrukken wel dat de vragenlijst algemeen is en per industrie aangepast dient te worden. (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1991) Met elementen vanuit de servicekwaliteit literatuur is er een vragenlijst opgesteld dat specifiek is toegeschreven naar het soort dienstverlening waarin de Private Mailbox zich bevindt. Om zeker te zijn dat de juiste terminologie wordt gebruikt, is de algemene vragenlijst aan de Marketing en Sales afdeling voorgelegd. Naar aanleiding hiervan zijn drie elementen toegevoegd aan de dimensie 'Inlevingsvermogen':

1. *Goede vrachtconsolidatie bedrijven zijn te allen tijden bereikbaar voor klanten.*
2. *Goede vrachtconsolidatie bedrijven houden hun klanten op de hoogte van de verzendstatus van het pakket.*
3. *Goede vrachtconsolidatie bedrijven houden u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.*

De vragenlijst (zie bijlage A) bestaat uit vier delen. Allereerst een algemeen deel, waar gevraagd wordt naar demografische gegevens, soort en herkomst van bestelde producten en als de PMB member niet uit Nederland bestelt de reden daarvan. Vervolgens worden de verwachtingen gemeten. Hiervoor wordt gevraagd naar verwachtingen van de service van vrachtconsolidatie bedrijven in het algemeen. 25 eigenschappen worden gescoord op een zevenpunts schaal. Dit zijn de 22 originele stellingen en drie industriespecifieke. Vervolgens worden de ervaringen met Laparkan Suriname aan de hand van dezelfde stellingen gescoord. In het laatste deel wordt het belang van de dimensies gevraagd, door een 100-tal punten over de vijf dimensies te verdelen.

De vragenlijst meet het verschil tussen de verwachtingen van vrachtconsolidatie bedrijven en de ervaringen met Laparkan Suriname. Zo wordt duidelijk hoe de servicekwaliteit ervoor staat, op welke elementen Laparkan goed scoort en waar nog veel klanten mee te winnen zijn.

33 vragenlijsten zijn door PMB-members ingevuld en geretourneerd. Dit is een responspercentage van 10,3%. Volgens medewerkers van het Algemeen Bureau voor de Statistiek in Paramaribo vullen veel Surinamers een vragenlijst niet in. Face-to-face contact is nodig om een hoge respons te krijgen. Helaas was er voor dit onderzoek geen tijd om alle 319 PMB-members persoonlijk te bezoeken. De vragenlijst is per post en per mail naar de klanten verstuurd. Er is gekozen voor beide methoden om echt alle PMB members te bereiken. Surinamers maken niet regelmatig gebruik van Internet. In 2007 waren er 44.000

internetgebruikers (CIA - The World Factbook) en de totale bevolking was in 2004 492.829 (Algemeen Bureau voor de Statistiek). Aan de andere kant prefereren de zakelijke klanten mailcontact vanwege de efficiëntie en het gemak. Vijf klanten zijn benaderd voor een open interview.

Van de geretourneerde vragenlijsten zijn twee niet bruikbaar doordat een hele pagina niet is ingevuld. Drie vragenlijsten hadden een stelling open gelaten. Deze vraag is behandeld als 'missing value' in SPSS. 31 vragenlijsten zijn gebruikt voor de data-analyse.

Kritiek op ServQual

Ook al is de ServQual methode veel gebruikt sinds de lancering, het is ook bekritiseerd. Verschillende kritiekpunten worden hier besproken.

Allereerst bestaat de kritiek dat er weinig variatie is tussen de scores van verwachte service. Als je vraagt naar de performance van een excellent bedrijf, vullen klanten alle stellingen bij het onderdeel verwachtingen hoog in. Een excellent bedrijf is namelijk excellent op alle aspecten. Dat levert een vertekend beeld op als deze onrealistische verwachtingen naast de daadwerkelijke ervaringen gelegd worden. Daarom wordt er in de vragenlijst gebruik gemaakt van de woorden 'een bedrijf waar u tevreden mee zou zijn'. Daarnaast staat bij elke stelling van de verwachtingen een 7-punts schaal met de woorden 'niet essentieel' tot 'essentieel'. De vraag is namelijk of de persoon het essentieel vindt of niet dat een eigenschap aanwezig is in het bedrijf. Parasuraman, Berry en Zeithalm hebben in 1991 aanbevolen om 'zouden moeten hebben' te vervangen door 'zullen hebben' bij de verwachtingen. Het bleek dat 'zouden moeten hebben' leidde tot onrealistisch hoge verwachtingen. Ook dit is meegenomen in ons onderzoek.

Een ander kritiekpunt was dat het voor managers moeilijk is om te prioriteren tussen alle stellingen. Daarom is een onderdeel toegevoegd waarin gevraagd wordt naar het belang van elke dimensie.

Ten slotte hebben Parasuraman, Berry en Zeithalm (1988) een artikel geschreven waarin het 5-gaps model nader bekeken wordt en oorzaken van het achterblijven van servicekwaliteit genoemd worden. Dit artikel is echter sterk bekritiseerd. De oorzaken zijn niet gegrond en in praktijk verschillen oorzaken sterk per bedrijf. ServQual is slechts een diagnosemethode. Bij dit onderzoek worden de oorzaken achterhaald door medewerkerinterviews en niet overgenomen uit de literatuur. Het is wel interessant om vervolgens te kijken of er overeenkomsten zijn tussen de oorzaken van het servicekwaliteitsverschil bij Laparkan Suriname en de oorzaken uit het artikel van Parasuraman, Berry en Zeithalm uit 1988.

Daarnaast dient in de gaten gehouden te worden dat ServQual een momentopname is. Echte meerwaarde kan pas uit de methode gehaald worden als de ontwikkeling van de verwachtingen en ervaringen van klanten over langere periode gemeten worden. Alleen dan kan de voortgang van het bedrijf gemeten worden. Maar ook de trends onder klanten, bijvoorbeeld verschuivingen in belang of verwachtingen, worden dan in kaart gebracht.

Vragenlijst management

Ook is het management gevraagd de vragenlijst in te vullen alsof ze klant zijn. Door dat naast de werkelijke antwoorden van klanten te leggen, wordt duidelijk of er verschillen bestaan tussen de werkelijke klant en de klant zoals het bedrijf die ziet. Op die manier wordt duidelijk in hoeverre het bedrijf de klant kent.

3.3 Kwalitatieve data

Interviews met klanten

56% van de respondenten was bereid tot een open interview. Daaruit zijn de opvallendste benaderd voor een gesprek. Deze hadden extreem lage of hoge waarden geantwoord. Deze persoonlijke interviews waren erg nuttig. Door de mensen te vragen naar de ervaringen achter de antwoorden van de vragenlijst kwamen veel zaken naar voren. Klanten waarderen dat er moeite wordt gedaan om de service te verbeteren en dat er naar hen wordt geluisterd. Als cadeautje kregen ze een buideltasje met het logo van Laparkan.

Bij het onderzoek moet rekening gehouden worden met culturele verschillen. In Suriname is veel verborgen armoede of schijnwelvaart. Mensen doen alsof ze geld hebben en praten niet over hun geldelijke staat. Het Algemeen Bureau voor de Statistiek probeert bijvoorbeeld al jaren om de inkomens in beeld te brengen, maar Surinamers zijn niet open over deze gegevens. Bij een interview zal hiermee rekening gehouden moeten worden. Een vraag naar hoe vaak producten gekocht worden in het buitenland kan een onwaar antwoord opleveren. Beter is het om te vragen naar de ervaringen met Laparkan. Lalwani (2009) benadrukt dat er rekening gehouden moet worden met sociaal wenselijk reageren onder respondenten. Daarom gaat een werknemer van het bedrijf mee naar interviews met klanten. De wens om welvarend over te komen kan versterkt worden door een blanke onderzoeker. Westerse mensen worden als rijk gezien door Surinamers en dit versterkt de schijnwelvaart. Dit versterkt de neiging om eigen capaciteiten en bezittingen te overdrijven die Lalwani (2009) beschrijft in zijn artikel. Een bekend gezicht wekt vertrouwen voor het interview en eventuele vragen van klanten kunnen beantwoord worden. Daarnaast gaat de medewerker mee omdat een buitenlander de woorden verkeerd kan interpreteren en een medewerker eventuele onduidelijkheden kan ophelderen.

Medewerkerinterviews

Met alle medewerkers is een interview afgenomen om de oorzaken van het achterblijven van de service te achterhalen. De twee belangrijkste vragen uit dit onderzoek waren:

- ▼ 'Wat is het grootste probleem waarmee je dag in dag uit geconfronteerd wordt, terwijl je probeert een hoge kwaliteit van de dienstverlening aan je klanten te leveren?'
- ▼ 'Als je voor één dag directeur van Laparkan Suriname zou zijn, en je slechts één beslissing zou mogen nemen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, welke beslissing zou je nemen?'

Medewerkers hebben zelf het beste inzicht in oorzaken van slechte servicekwaliteit. Daarnaast zijn ze zelf klant van interne service. De servicekwaliteit die medewerkers ontvangen beïnvloedt in grote mate de service die ze geven aan klanten. Klantonderzoek geeft aan *wat* er aan de hand is, terwijl medewerkeronderzoek aangeeft *waarom* er iets aan de hand is. Beide zijn even belangrijk voor serviceverbetering.

Uit eerste hand

We hebben ook een pakketje met de Private Mailbox service naar Nederland gestuurd. Op deze manier wordt uit eerste hand ervaren hoe het proces eruit ziet en hoe service ervaren wordt.

Conclusie

Literatuurstudie, een vragenlijst voor alle PMB members, interviews met vijf PMB members, interviews met alle medewerkers van Laparkan Suriname, vragenlijst voor het management en ervaring uit eerste hand maken deel uit van dit onderzoek.

4. Servicekwaliteit meten

Servicekwaliteit van Laparkan Suriname meten we op drie manieren. Allereerst hebben alle PMB-members een vragenlijst gekregen. Vervolgens zijn 5 klanten geïnterviewd over hun ervaringen. En als laatste is er in het kader van dit onderzoek een pakket naar Nederland gestuurd om uit eerste hand het proces mee te maken.

4.1 Vragenlijst PMB-members

Inleidende vragen

Van de respondenten is 38,7% vrouw en 61,3% man. De gemiddelde leeftijd is 34 jaar, waarbij de jongste 20 is en de oudste 53. Een groot deel van de respondenten was bereid tot een interview. 15 van de 31 stonden hiervoor open, dit is 48%. Meer dan de helft (56,7%) bestelt alleen producten voor persoonlijk gebruik, zoals kleding, speelgoed of elektronica. 20% bestelt producten die nodig zijn in het bedrijf of doorverkocht worden. 23,3% gebruikt de PMB service voor beide soorten.

Tabel 3: Soort bestelde producten per geslacht

Geslacht			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
vrouw	Valid	persoonlijk	9	75.0	75.0	75.0
		bedrijf	1	8.3	8.3	83.3
		beide	2	16.7	16.7	100.0
		Total	12	100.0	100.0	
man	Valid	persoonlijk	9	47.4	47.4	47.4
		bedrijf	5	26.3	26.3	73.7
		beide	5	26.3	26.3	100.0
		Total	19	100.0	100.0	

Samengevat bestaat deze klanten grofweg uit 2 groepen. Een groep bestaat uit voornamelijk mannen in de 30 en 40 die producten bestellen voor hun bedrijf. Een ander deel bestaat uit zowel mannen als vrouwen met een grote spreiding qua leeftijd (20 – 53) die persoonlijke producten bestellen.

Van de respondenten bestelt 86,7% uit Amerika en 13,3% uit Amerika en Nederland. Er zijn geen personen die alleen uit Nederland bestellen. Van de 86,7% die alleen uit Amerika bestelt, geeft een derde aan niet op de hoogte te zijn van die mogelijkheid. 18 klanten zijn dus wel op de hoogte, maar ondervinden praktische belemmeringen. Op de eerste plaats zijn Nederlandse producten duurder. Daarnaast is betaling met creditcard bij Nederlandse bedrijven veelal niet mogelijk.

Service Quality Gap

In onderstaande tabel zijn de verwachtingen, ervaringen en het verschil hiertussen weergegeven per stelling. De stellingen 1 tot en met 4 vallen onder de dimensie 'Fysieke omgeving', 5 tot en met 9 horen bij 'Betrouwbaarheid', 10 tot en met 13 vormen de dimensie 'Responsiviteit', de stellingen 14 tot en met 17 zijn de dimensie 'Het vermogen vertrouwen te wekken' en 18 tot en met 25 'Inlevingsvermogen'. Een positieve gap betekent dat Laparkan Suriname beter scoort dan wat klanten verwachten van vrachtconsolidatie bedrijven. Een negatieve gap wil zeggen dat

klanten van Laparkan Suriname de servicekwaliteit minder ervaren dan verwacht van een vrachtconsolidatie bedrijf

Tabel 4: Servicekwaliteitsverschil

Stelling	Verwachtingen van vrachtconsolidatie bedrijven	Ervaringen bij Laparkan	Servicekwaliteitsverschil
1. Goede vracht consolidatie bedrijven zullen modern uitzierende hulpmiddelen hebben.	5.84	5.35	-0.49
2. De fysieke faciliteiten zullen visueel aantrekkelijk zijn.	5.10	5.45	0.35
3. De werknemers zullen verzorgd overkomen.	5.81	5.97	0.16
4. Advertentiemateriaal (zoals flyers of krantenberichten) zullen visueel aantrekkelijk zijn.	5.55	5.10	-0.45
5. Wanneer ze beloven iets te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.	6.87	5.32	-1.55
6. Wanneer klanten een probleem hebben, tonen ze oprecht interesse dit op te lossen.	6.94	5.84	-1.10
7. Ze verrichten de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.	6.81	4.94	-1.87
8. Ze leveren hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.	6.77	5.23	-1.54
9. Ze hechten belang aan documentatie zonder fouten.	6.65	5.70	-0.95
10. Werknemers vertellen klanten precies wanneer de dienst uitgevoerd zal worden.	6.55	5.61	-0.94

11. Werknemers leveren vlot en stipt service aan klanten.	6.81	5.84	-0.97
12. Werknemers zullen altijd bereid zijn klanten te helpen.	6.90	6.26	-0.64
13. Werknemers zullen nooit te druk zijn om te reageren op verzoeken van klanten.	6.58	5.58	-1.00
14. Het gedrag van werknemers zal de klanten vertrouwen inboezemen.	6.74	5.68	-1.06
15. Klanten voelen zich veilig in hun transacties.	6.65	5.97	-0.68
16. Werknemers zullen altijd beleefd zijn tegen klanten.	6.87	6.32	-0.55
17. Werknemers hebben de kennis om antwoord te geven op vragen van klanten.	6.68	6.10	-0.58
18. Ze geven klanten individuele aandacht.	6.19	5.87	-0.32
19. Ze hebben openingstijden van het kantoor geschikt voor al hun klanten.	5.61	5.39	-0.22
20. Ze zijn te allen tijden bereikbaar voor klanten.	6.13	5.27	-0.86
21. Ze hebben werknemers die klanten persoonlijke aandacht geven.	5.97	5.61	-0.36
22. Ze geven prioriteit aan de belangen van klanten.	6.61	5.48	-1.13
23. Werknemers begrijpen de specifieke behoeften van hun klanten.	6.29	5.77	-0.52
24. Ze houden hun klanten op de hoogte van de verzendstatus van het pakket	6.74	4.81	-1.93

25. Ze houden u op de hoogte van de aangeboden diensten en mogelijkheden.	6.26	4.94	-1.32
---	------	------	--------------

Er zijn twee stellingen waarbij het servicekwaliteit verschil positief is. Hierbij heeft Laparkan de verwachtingen overtroffen. Dit zijn de stellingen:

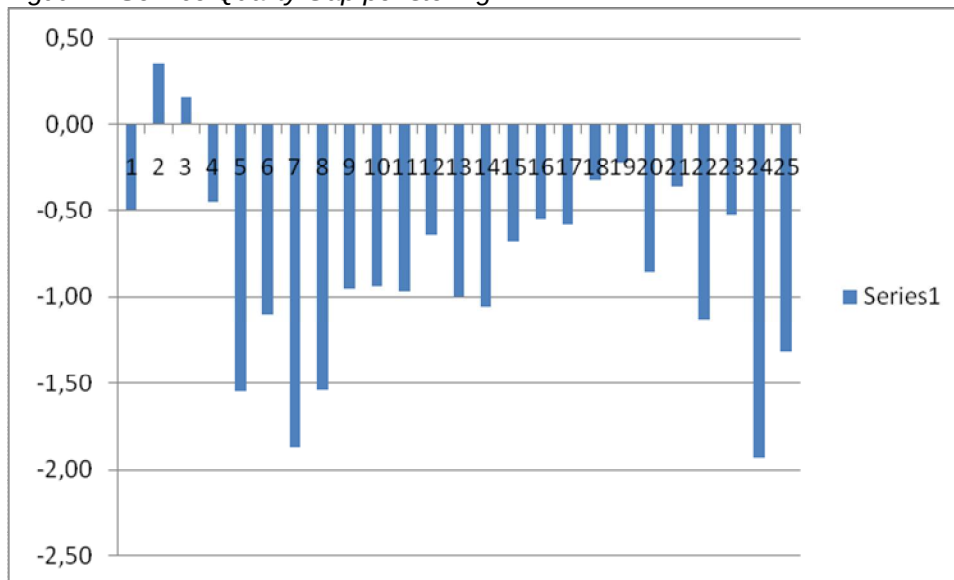
2. 'De fysieke faciliteiten van Laparkan Suriname zijn visueel aantrekkelijk.' (Service Quality Gap: 0.35)
3. 'De werknemers van Laparkan Suriname komen verzorgd over.' (Service Quality Gap: 0.16)

Op de stellingen 5, 7, 8, 24 en 25 zijn de grootste negatieve gaps te meten. Dit zijn de volgende stellingen met het grootste verschil als eerste:

24. 'Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van de verzendstatus van uw pakket.' (Service Quality Gap: -1.93)
7. 'Laparkan Suriname verricht de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.' (Service Quality Gap: -1.87)
5. 'Wanneer Laparkan Suriname belooft iets te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.' (Service Quality Gap: -1.55)
8. 'Laparkan Suriname levert hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.' (Service Quality Gap: -1.54)
25. 'Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.' (Service Quality Gap: -1.32)

In onderstaande figuur zijn de verschillen nogmaals weergegeven per stelling.

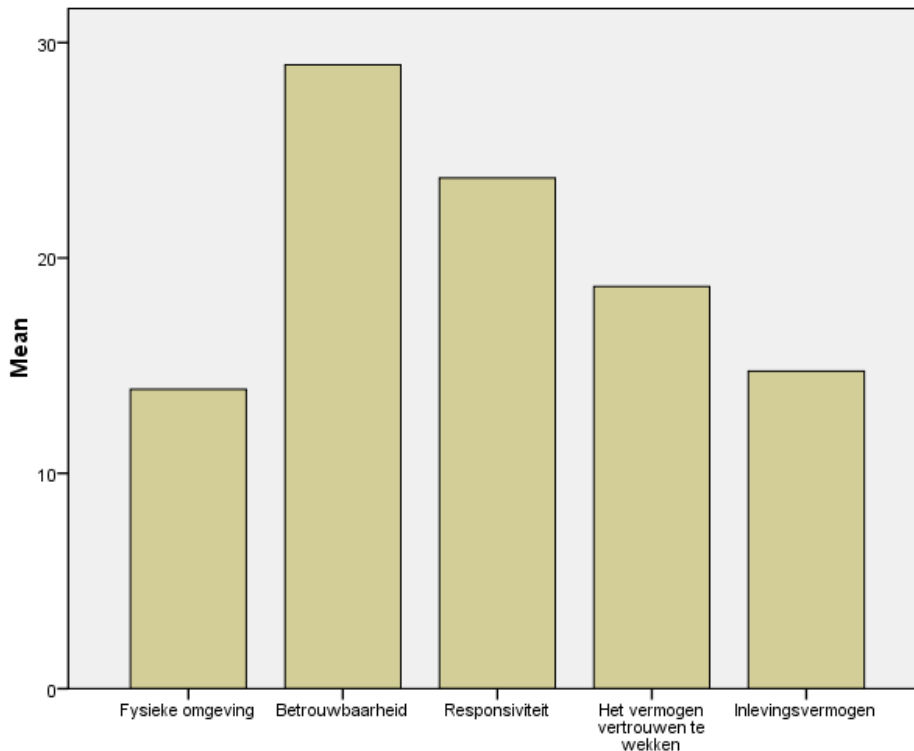
Figuur 4: Service Quality Gap per stelling



Belang

Vervolgens hebben klanten het belang per dimensie aangegeven. Dit is weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 5: Belang van de dimensies



De dimensie 'Betrouwbaarheid' wordt door klanten als belangrijkste gewaardeerd. Daarna volgen 'Responsiviteit' en 'Het vermogen om vertrouwen te wekken'. Onderaan staat 'Fysieke omgeving' niet verslagen door 'Inlevingsvermogen' op de vierde plek.

4.2 Interviews PMB-members

Om inzicht te krijgen in het dienstverleningsproces van Laparkan Suriname is diepgaandere informatie nodig. De vragenlijsten geven een algemeen beeld, maar zeggen niets over de specifieke aspecten van de geleverde service die hebben geleid tot de scores. Vijf PMB members zijn geïnterviewd over de vragenlijst die ze geretourneerd hadden. Hierbij is verder gevraagd naar de ervaringen van klanten op eigenschappen met extreme waarden. De klanten zijn geïnterviewd om het hele plaatje over de ervaringen compleet te krijgen. Hieronder staan een paar uitspraken.

'De laatste keer dat ik een pakket heb verstuurd was erg vervelend. Mijn inkoper heeft het persoonlijk in Miami bij het hoofdkantoor afgeleverd om te zorgen dat het op tijd aanwezig was en goed aangeleverd werd. Maar nog zat het niet op de vlucht! Als ik de tijd had, zou ik voor zeevervoer kiezen. Dat is ook veel goedkoper, maar dan staat het bedrijf drie weken stil omdat het wacht op onderdelen. Als ik iets bestel heb ik het ook nu nodig. Hier heb ik best hoge vrachtkosten voor over, maar dan moet het ook volgens afspraak binnen enkele dagen hier zijn.'

'Je kunt nergens terecht met je klacht. Het is nooit de fout van Laparkan Suriname, maar het is ook niet mijn schuld! Je moet geholpen worden. Ik hoor niet naar Miami te bellen om te achterhalen waar mijn pakket is. Laparkan moet hun probleem oplossen en dat horen ze automatisch te doen. Een fout kan gemaakt worden, maar ik hoor niet te moeten vragen om een oplossing.'

'Laparkan is één bedrijf. De communicatie tussen Amerika en Suriname moet goed zijn. Medewerkers van Laparkan Suriname zoeken naar een antwoord op een vraag, maar ze weten van niks. Dan moet er eerst

gemaïld worden naar Miami en een reactie laat weer dagen op zich wachten. Als ik mijn inkopers naar het hoofdkantoor stuur, heb ik binnen een dag het antwoord.'

'Doen jullie eigenlijk ook aan aflevering? Dan hoeft ik niet in de file te staan naar jullie toe. Dat kan?! Daar was ik niet van op de hoogte.'

'De status van je pakket moet automatisch naar je gemaïld worden. Als het is aangeleverd, op de vlucht zit en opgehaald kan worden of bezorgd wordt. Anders moet ik elke keer achter jullie aanbellen en dat kost tijd en geld.'

'Vrijdag komt een vlucht aan in Suriname, maar Laparkan is op zaterdag dicht. Dan kan ik dus pas op maandag het pakket ophalen! Dan kost het me alsnog een week voordat ik het heb.'

'Goed dat de vragenlijst gehouden wordt. De tijden veranderen in Suriname. Service is belangrijk geworden. Als klant wil je dat er naar je geluisterd wordt. Maar heb ik geen tijd voor elke maand een vragenlijst.'

De interviews geven Laparkan Suriname meer inzicht in de uitkomsten van de vragenlijst. Daarnaast is het gebruikt als input voor de interviews met medewerkers.

4.3 Pakket versturen

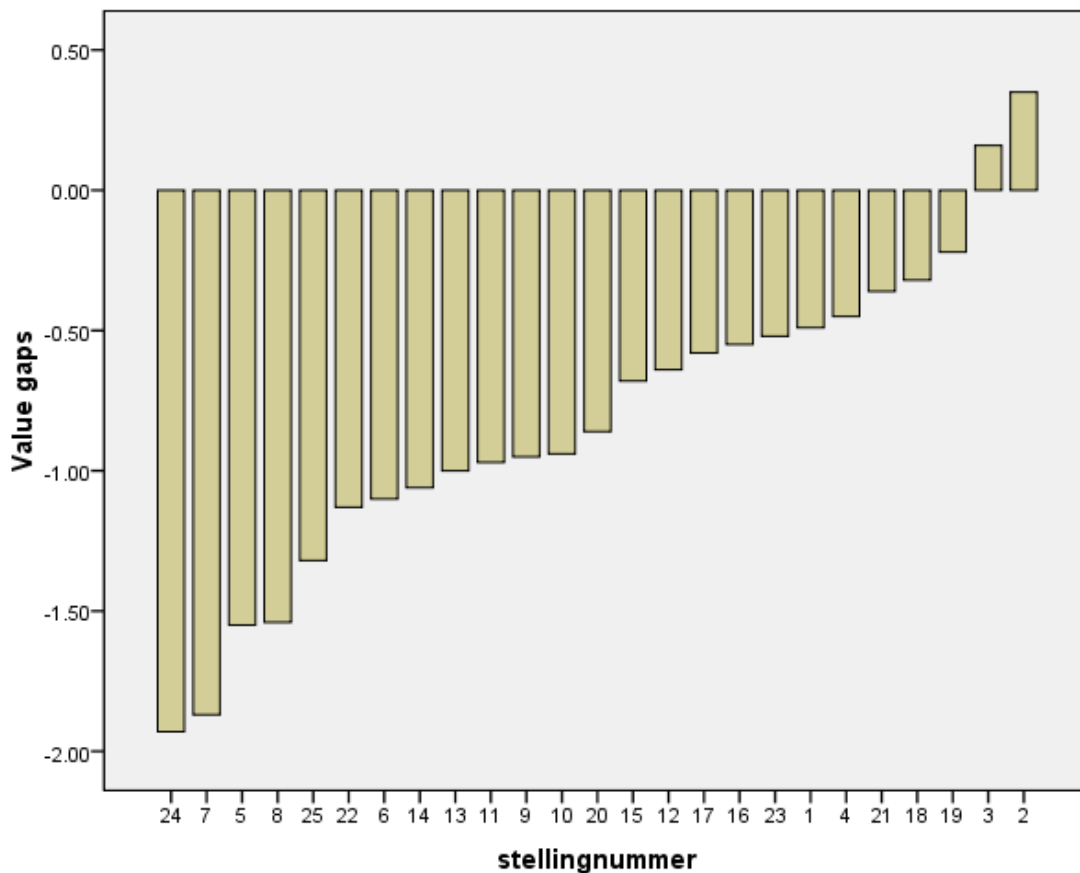
De ervaringen en frustraties van klanten zijn beter te begrijpen na zelf een pakketje te versturen. Het pakketje zou binnen enkele dagen in Enschede moeten zijn, maar vijf maanden later is het nog niet bezorgd. Elke dinsdag en vrijdag gaat een vlucht naar Nederland. Als het in Duivendrecht aankomt, wordt het pakket overgedragen aan TNTPost die het tot aan huis bezorgt. In principe zou het enkele dagen duren voordat een pakket bezorgd is. Soms gebeurt dat ook, maar het gaat ook regelmatig goed mis. Totdat het pakket bezorgd is hebben werknemers simpelweg geen informatie over of het pakketje al is aangekomen, waar het is, wie er nu mee bezig is en hoe lang het nog duurt. Eerst was het pakket bij een verkeerde tussenpersoon afgeleverd en niemand was daarvan op de hoogte. Laparkan Suriname weet alleen of het op de vlucht naar Nederland zit en de tussenpersoon had niks ontvangen. Pas toen wij als klant van de ontvanger vernamen dat nog niks was geleverd, kwam de zaak aan het rollen. De klant moet dan naar een medewerker met de vraag waar het pakket is. De medewerker mailt de vraag naar de tussenpersoon in Nederland. Diegene gaat navraag doen bij de luchtvaartmaatschappij en uiteindelijk krijgt de klant te horen wat er mis is gegaan. Niemand is op de hoogte van de locatie van een pakket. Van het moment van zenden tot ontvangst is er complete radiostilte. De klant kan niet nagaan waar het pakket is. Zelfs de werknemers van Laparkan Suriname hebben geen idee.

Deze ervaring geeft een heel andere kijk op de verwachtingen en ervaringen van klanten. Klanten verwachten het meest van betrouwbaarheid omdat die dimensie de kern van de dienst raakt. Maar klanten hebben tegelijkertijd de slechtste ervaringen met de betrouwbaarheid van Laparkan Suriname. Kortom, het tonen van betrouwbaarheid is voor de Private Mailbox service van Laparkan het belangrijkste, maar hier wordt het slechtste op gescoord.

Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we gezien welke elementen de hoogste verwachtingen en slechtste ervaringen hebben bij klanten. Hier blijkt een opmerkelijke conclusie uit. De dimensies met de hoogste verwachtingen onder klanten, hebben ook de slechtste ervaringen bij Laparkan Suriname. In combinatie met het belang dat klanten de dimensies hebben toegekend, kunnen we de verbeteragenda, of de kwaliteitsagenda opstellen. Hieronder volgt de top 5 service elementen die verbetering nodig hebben, geprioriteerd naar het belang van de dimensie.

Figuur 6: Servicekwaliteit gaps in oplopende volgorde



De vijf stellingen met het grootste servicekwaliteitsverschil vallen onder de dimensies 'Betrouwbaarheid' en 'Inlevingsvermogen'. Allereerst moet aan betrouwbaarheid gewerkt worden, omdat deze dimensie een veel groter belang heeft bij klanten dan inlevingsvermogen. De stelling met de grootste gap uit die dimensie staat bovenaan.

Tabel 5: Agenda servicekwaliteit

Betrouwbaarheid:	
1	7. 'Laparkan Suriname verricht de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.'
2	5. 'Wanneer Laparkan Suriname belooft iets te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.'
3	8. 'Laparkan Suriname levert hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.'
Inlevingsvermogen:	
4	24. 'Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van de verzendstatus van uw pakket.'
5	25. 'Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.'

Wat Laparkan Suriname als eerste moet verbeteren is de foutmarge bij nieuwe klanten. De dienst moet de eerste keer goed uitgevoerd worden, wil je die klant behouden. Als het vervoeren van het eerste pakket al fout gaat, is de kans groot dat klanten naar een andere dienstverlener gaan.

Dit komt overeen met de tolerantiezone die Berry et al (1994) noemen. De tolerantiezone is erg klein bij falen van de eerste keer.

Op de tweede plek staat stelling vijf. Dit betekent dat als Laparkan belooft iets uit te zoeken en de klant terug te bellen, dit ook moet gebeuren. Of als beloofd is dat de papieren klaar zijn wanneer de klant komt, moet dit ook het geval zijn.

Als derde staat de dienst leveren op het beloofde moment. Klanten vinden het erg belangrijk dat als een pakket binnen drie dagen in Suriname zou zijn, dat het er dan ook is. Bijvoorbeeld onze eigen ervaring Laparkan Suriname. Een pakket zou binnen drie dagen op plek van bestemming zijn, maar vijf maanden later is het er nog niet.

Vervolgens willen klanten op de hoogte gehouden worden van de status van hun pakket. Een klant hoort niet van Laparkan waar het pakket is, of het op de vlucht is aangenomen en welke problemen er mogelijk zijn. De klant moet achter Laparkan aan bellen, in plaats van dat het bedrijf de klanten op de hoogte houdt.

Als laatste willen klanten op de hoogte zijn van aangeboden diensten en mogelijkheden van Laparkan Suriname. Van de ondervraagde klanten was meer dan de helft niet op de hoogte, dat de Private Mailbox nu ook vanuit Nederland mogelijk is.

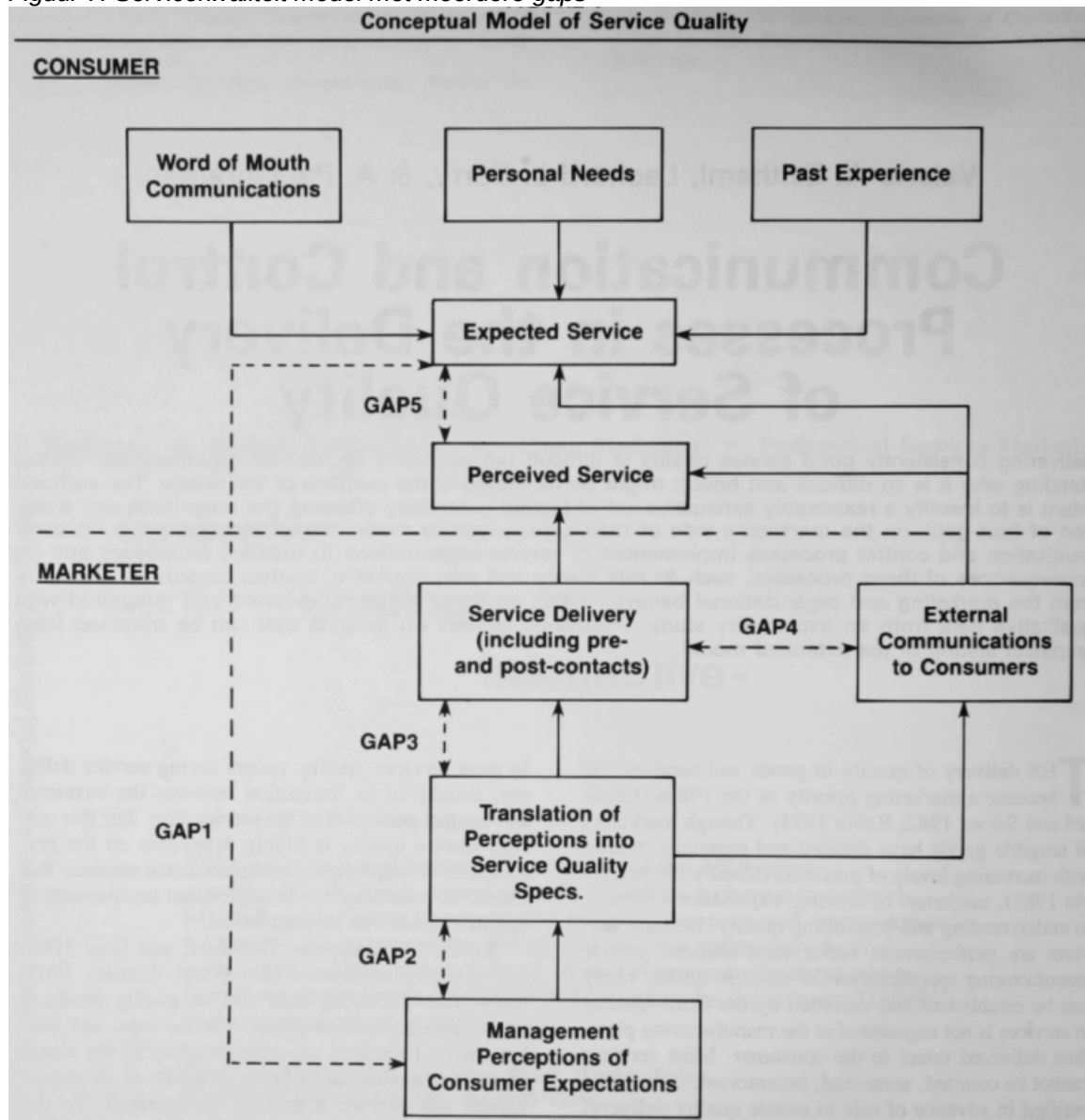
Deze gegevens zijn gebruikt als input voor de interviews met medewerkers en het management. In de volgende hoofdstukken worden de oorzaken achterhaald van de negatieve servicekwaliteit gaps.

5. Oorzaken kwaliteitsverschil

Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we de verbeteragenda voor Laparkan Suriname opgesteld. In dit hoofdstuk gaan we de oorzaken van de lage scores op bepaalde stellingen achterhalen. Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) onderscheiden in hun model naast het servicekwaliteitsverschil, ook vier gaps aan de kant van de organisatie die gezamenlijk het kwaliteitsverschil veroorzaken. De vier gaps worden onderverdeeld in organisatieprocessen. In onderstaande figuur is te zien dat deze processen de gaps (1 tot en met 4) beïnvloeden die vervolgens het kwaliteitsverschil (gap 5) veroorzaken.

Figuur 7: Servicekwaliteit model met meerdere gaps



Gap 1: Verschil tussen klantverwachtingen en het beeld van het management van klant verwachtingen. Gap 2: Verschil tussen het managementperspectief en de servicespecificaties. Gap 3: Verschil tussen de servicespecificaties en de geleverde service. Gap 4: Verschil tussen de geleverde service en wat wordt gecommuniceerd over de service naar klanten.

Deze gaps beïnvloeden in het model de levering van service aan klanten en dus het kwaliteitsverschil. Het kwaliteitsverschil (gap 5 in figuur 7) is het verschil tussen ervaringen en verwachtingen van klanten. Dit hebben we uitgebreid behandeld in het vorige hoofdstuk. Deze vertaalslag van organisatieprocessen naar het kwaliteitsverschil wordt echter sterk bekritiseerd vanuit de wetenschap. ServQual is een diagnosemethode en geeft geen causale verbanden aan. Oorzaken verschillen per bedrijf en dus is een algemeen model niet realistisch. Daarnaast is het een momentopname en ontbreekt argumentatie voor de keuze van juist deze processen. Om toch de mogelijke oorzaken te achterhalen van de falende service bij Laparkan Suriname zijn interviews met de medewerkers gehouden. Medewerkers ervaren dagelijks wat de belemmeringen zijn bij het leveren van servicekwaliteit. Het kan ons wel inzicht verschaffen om de praktijk te vergelijken met het theoretisch model. We kijken of de genoemde oorzaken overeenkomen met oorzaken uit het artikel van Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) en welke aanbevelingen hieruit voortvloeien.

In onderstaande tabel zijn de oorzaken uit het artikel per gap weergegeven. Een min (-) achter een oorzaak betekent dat de aanwezigheid zorgt voor een minder groot verschil. Bijvoorbeeld de aanwezigheid van groepswork bevordert de servicekwaliteit. Een plus (+) achter een oorzaak maakt de gap groter. Rol onduidelijkheid benadeelt de geleverde service. Deze lijst kan onvolledig en onjuist zijn. Om de oorzaken te achterhalen die bij Laparkan spelen, zijn de werknemers de primaire bron. Het is nuttig te zien wat de theorie zegt over de oorzaken die medewerkers noemen.

Tabel 6: Mogelijke oorzaken per gap

Gap	Oorzaken Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988)
Gap 1: Verschil tussen klant verwachtingen en het beeld van het management van klant verwachtingen.	Marktorientatie (-) Opwaartse communicatie (-) Management levels (+)
Gap 2: Verschil tussen het beeld dat het management van de klantverwachtingen heeft en de servicekwaliteitspecificaties.	Management toewijding aan servicekwaliteit (-) Doelen stellen (-) Taakstandaardisatie (-) Perceptie van haalbaarheid (-)
Gap 3: Verschil tussen de servicespecificaties en de geleverde service.	Groepswork (-) Geschikt personeel (-) Passende technologie (-) Ervaren controle (-) Toezichhoudende controlesystemen (-) Rolconflict (+) Rolonduidelijkheid (+)
Gap 4: Verschil tussen de geleverde service en wat wordt gecommuniceerd over de service tegen klanten.	Horizontale communicatie tussen afdelingen (-) Neiging tot onrealistische beloftes (+)

In dit hoofdstuk kijken we naar de oorzaken van de slechte servicekwaliteit bij Laparkan Suriname en beantwoorden hiermee de volgende deelvragen:

- Ø *Hoe denkt het management dat PMB-leders de servicekwaliteit ervaren?*
- Ø *In hoeverre sluiten de servicespecificaties aan bij de perceptie van het management?*
- Ø *In hoeverre wordt de service geleverd volgens de servicespecificaties?*
- Ø *Wordt er op een juiste wijze gecommuniceerd over de servicekwaliteit?*

We beginnen met de oorzaken die medewerkers aangeven in interviews. Vervolgens kijken we naar de perceptie van het management. Als laatste linken we de oorzaken uit de praktijk met het model van Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988).

5.1 Interview medewerkers

Medewerkers hebben verschillende belemmeringen genoemd voor hun werk. Ook hebben ze aangegeven wat ze zouden willen veranderen als ze die bevoegdheid zouden hebben.

Technologie niet optimaal. Medewerkers geven aan dat gebrekkige of afwezige technologie een belemmering is bij het uitvoeren van hun werk.

'De lijnen zijn vaak bezet. Dan wachten klanten op me, maar kan ik niet bellen.'

'Op Zanderij (vliegveld) kan slechts één persoon online zijn, terwijl we met zijn tweeën of drieën zijn.'

Dit komt overeen met een oorzaak die Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) van gap 3 noemen. Passende technologie is nodig om de service snel en volgens verwachtingen te leveren.

Verkeerde informatie verstrekken aan klanten. Medewerkers zijn niet altijd op de hoogte van nieuwe diensten of tarieven en geven verkeerde informatie door aan klanten.

'Ik heb een keer gehoord dat verkeerde informatie aan de klant werd verstrekt. Gelukkig kon ik achteraf de klant de juiste informatie geven.'

'Er is een hele stapel boeken met informatie over Laparkan, maar die worden niet altijd gelezen.'

'Alleen de General Manager is op de hoogte van de laatste situatie en regels.'

Dit gebrek aan onderlinge communicatie volgt ook uit het artikel van Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988). Horizontale communicatie tussen afdelingen is nodig om de juiste service te leveren en gap 4 te verkleinen.

Direct contact met klanten. Om klanten op de hoogte te houden en een band te creëren, is volgens medewerkers direct contact met klanten nodig.

'We moeten luisteren naar klanten! Wat vindt u van het bedrijf en welke verbeteringen stelt u voor?'

'Marketinguitgaven moeten eerst goedgekeurd worden door het hoofdkantoor en veelal willen ze hier geen geld aan uitgeven.'

Marketingonderzoek is nodig om te weten wat klanten verwachten en het verschil tussen de managementperceptie en de klant (gap 1) te beperken. Daarnaast is onderlinge communicatie nodig om juiste informatie aan klanten te geven.

Afhankelijkheid van de hoofdvestiging. Laparkan is één van de duurste, terwijl de Private Mailbox dienst nog niet zo lang bestaat en nog veel opstartproblemen kent. Vanuit het hoofdkantoor mogen vaak geen lagere tarieven verstrekt worden, terwijl klanten alleen bereid zijn meer te betalen als de service excellent is.

'De SLM belt vissers op maandag met korting. Daar kunnen wij nooit tegenop.'

'Een vaste klant zou eigenlijk een aangepast tarief moeten krijgen, maar het hoofdkantoor gaat hier niet mee akkoord. Hier verliezen we klanten door.'

Deze oorzaak van falende service is industriespecifiek en staat niet in het artikel.

Teamwork. Laparkan Suriname is een hecht team, maar er wordt wel individualistisch gewerkt.

'We vragen en helpen elkaar.'

'Zaken worden te weinig besproken. Er wordt individueel gewerkt en ad hoc beslissingen genomen.'

Groepswerk is belangrijk om de service te leveren zoals hij geleverd zou moeten worden. Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) noemen dit één van de oorzaken die bijdraagt aan betere servicekwaliteit en tevreden klanten.

Ketenbenadering. Bij het leveren van de dienst is Laparkan Suriname afhankelijk van de ketenpartners. Onderlinge communicatie is nodig om de klant op de hoogte te kunnen houden.

'Integratie! Wij zijn afhankelijk van anderen, dus de communicatie moet goed zijn.'

'Bij Nederlandse pakketten is er weinig informatie. Als er iets fout gaat, weet ik het niet. Of iets is dubbel ingeboekt. Luchtvracht moet binnen 2 a 3 dagen thuis zijn.'

'Kleine ladingen kunnen erg duur uitvallen met het transport. Moet je opeens drie keer de waarde van het pakket aan transport betalen! Dan zijn klanten erg boos natuurlijk.'

Laparkan Suriname is erg afhankelijk van ketenpartners. Een pakket gaat via Laparkan Suriname naar de vervoerder, vervolgens naar de partner in Nederland die het met TNTPost thuis laat bezorgen. Het succes van Laparkan wordt voor een groot deel bepaald door andere schakels. Communicatie binnen de keten is essentieel. Dyer en Singh (1998) hebben verschillende bronnen benoemd om deze afhankelijkheid tussen bedrijven tot een concurrentievoordeel te maken. Relatiespecifieke activa, kennisdelende routines, wederzijds aanvullende middelen/capaciteiten en effectief bestuur zijn nodig om relaties tussen bedrijven te laten slagen.

Controle. Medewerkers hebben geen invloed op elementen die hun werk beïnvloeden en dit veroorzaakt veel stress en werkdruk. Ook voor klanten is het erg vervelend als een medewerker je niet kan helpen.

'Ik kan niet altijd garanderen dat een pakket op de eerstvolgende vlucht zit. Daardoor lijkt het soms alsof je daar geen invloed op hebt.'

'Je doet je werk wel, maar soms heb je er geen vat op. Dat hebben ze in Miami (hoofdkantoor).'

Dit heeft te maken met de perceptie van controle, zoals Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) dit noemen.

Opwaartse communicatie. Medewerkers geven aan dat ze graag input willen leveren om de service te optimaliseren.

'Suggesties van buitenaf kunnen gecombineerd worden met meningen van het personeel. Wat vinden medewerkers?'

'Bij andere bedrijven zie je het wel. Je mening telt hoe klein of gek het ook is.'

Op dit moment zijn er geen mogelijkheden tot opwaartse communicatie, terwijl de medewerkers direct contact met klanten hebben.

Vestiging. De huidige locatie brengt een aantal belemmeringen met zich mee.

'Parkeergelegenheid is al te klein voor de auto's van alle medewerkers.'

Deze oorzaak is ook situatiespecifiek en volgt niet uit het artikel. Klanten vonden dit ook erg vervelend. Laparkan Suriname is gevestigd in het zuiden van de stad en er staan altijd lange files. Een vestiging in het centrum zou erg gewaardeerd worden.

Naleven van vaste lijnen. Standaarden en procedures moeten nageleefd worden, maar niemand weet precies wat die inhouden. Voor bepaalde onderdelen zijn er procedures, zoals de veiligheid bij het vliegtuig, maar servicestandaarden ontbreken.

'Procedures die er zijn moeten nageleefd worden, maar niemand die dat controleert.'

'Niet iedereen begint op hetzelfde tijdstip met werken. Bepaalde collega's komen standaard te laat.'

Deze oorzaak heeft te maken met meerdere oorzaken genoemd in de theorie. Allereerst moeten doelen gesteld worden, zodat servicekwaliteitspecificaties aanwezig zijn. Dit gebeurt niet door de afwezigheid van management toewijding aan servicekwaliteit. En als laatste zijn controlesystemen nodig om naleving te garanderen. Door deze elementen worden gap 2 en 3 vergroot. Een grote oorzaak van het kwaliteitsverschil is dus dat doelen niet gesteld worden en er geen management toewijding aan servicekwaliteit is.

Communicatie. Uit interviews bleken verscheidene dingen over de communicatie naar klanten toe. Doordat medewerkers geen informatie hebben over de stand van zaken, beloven ze maar dat het goed komt. Ook komt het voor dat informatie verzwegen wordt en medewerkers klanten afpoeieren.

'Een klant vroeg of een pakket in Nederland thuisbezorgd kon worden. Ik wist niet of dat mogelijk is voor heel Nederland. Achteraf blijkt van wel, maar de klant is verontwaardigd dat ik niet gelijk uitsluitel kon geven.'

'Wat moet je dan zeggen? Dat het pakketje niet op de vlucht zat omdat het vliegtuig vol zat en andere ladingen meer waard zijn, terwijl je de klant hebt beloofd dat het pakket er zou zijn?'

'Ze blijven maar bellen met vragen over de vlucht. Maar de douane staakt en ik weet het ook niet hoor. Mensen moeten het nieuws maar volgen.'

Email klant: 'Zogenaamd niet aanwezig zijn medewerker X, terwijl ik als klant alles hoor door de telefoon! Echt niet klantvriendelijk zo'n opstelling. Een service moet een service zijn en geen headache!!!'

Hierdoor worden medewerkers overspoeld met klachten en telefoontjes, terwijl ze geen informatie hebben of kunnen geven. De telefoon gaat continu en er is veel frustratie en hoge werkdruk.

5.2 Managementperceptie

Om te onderzoeken of er een verschil is tussen de klantverwachtingen en het beeld dat het management van de klantverwachtingen heeft, hebben we het management gevraagd dezelfde vragenlijst in te vullen die de PMB-members ook hebben ontvangen. Managers vullen de vragen in alsof ze klant zijn van Laparkan Suriname.

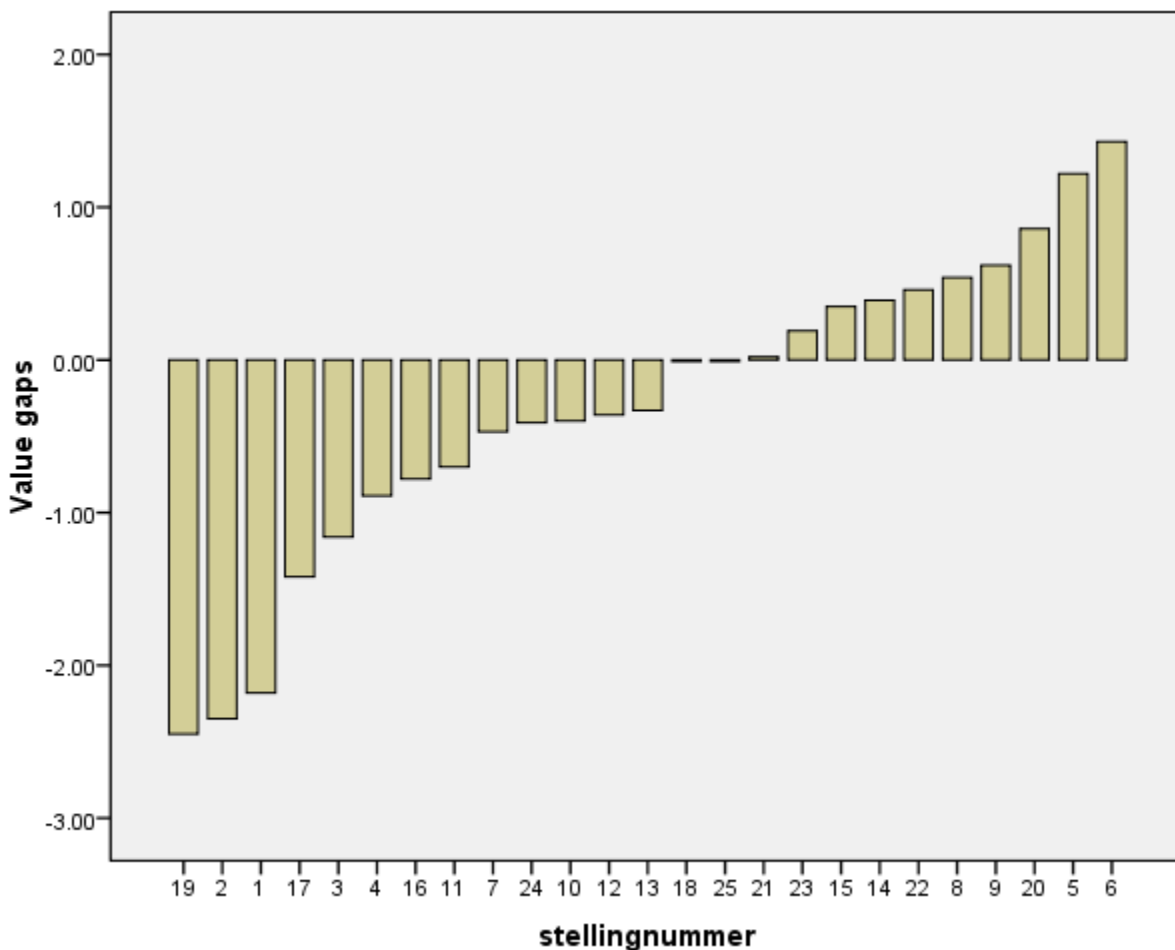
Voordat we overgaan tot de resultaten valt eerst iets anders op. Het is onduidelijk onder de medewerkers wie tot het management gerekend moet worden. Volgens het organogram zou elke afdeling een manager hebben, volgens de functienamen zijn er minder managers en in praktijk is het alleen de General Manager die de lijn van het bedrijf uitzet. Alle medewerkers hebben taken op eenzelfde niveau en de General Manager vertaalt de regels van het hoofdkantoor in een koers voor Laparkan Suriname. Uiteindelijk is gekozen om drie personen de vragenlijst voor te leggen: De General Manager, de Sales and Marketing Manager en de Financial Manager. De laatste twee zijn al langer in het bedrijf dan de andere medewerkers en hebben meer verantwoordelijkheid. De Sales and Marketing Manager en Financial Manager hebben dagelijks direct contact met klanten en zouden dus moeten weten hoe klanten denken over het bedrijf.

Resultaten vragenlijst

In figuur 8 wordt het verschil weergegeven tussen het kwaliteitsverschil per stelling van het management vergeleken met die van de klanten. De negatieve waarden geven aan op welke stellingen het management het beeld van de klanten slechter projecteerde. Het management denkt bijvoorbeeld dat klanten niet tevreden zijn over de openingstijden van het kantoor (zie stelling 19). Maar klanten geven daar slechts een licht negatief oordeel, dus de openingstijden zijn niet ideaal, maar dat vinden klanten ook niet essentieel. Bij stellingen 19, 2, 1, 17, 3, 4, 16, 11, 7, 24, 10, 12, 13, 18 en 25 overschat het management het negatieve oordeel van klanten.

De positieve waarden (stellingen 21, 23, 15, 14, 22, 8, 9, 20, 5 en 6) geven de stellingen aan waar het management een kleiner kwaliteitsverschil had geschat dan wat klanten gaven. Het management denkt bijvoorbeeld dat klanten vinden dat medewerkers altijd interesse tonen om een probleem op te lossen. Klanten zijn hier sterk negatief over. Dus het bedrijf moet nog eens goed kijken naar de stellingen in onderstaande figuur aan de rechterzijde.

Figuur 8: Verschil tussen de servicekwaliteit gaps van het management en klanten



De stellingen 19, 2 en 1 zijn de stellingen waarop de managers denken dat ze slecht scoren, maar daarop geven klanten geen grote servicekwaliteitsverschil:

19. 'Laparkan Suriname heeft openingstijden van het kantoor geschikt voor al hun klanten.'

2. 'De fysieke faciliteiten van Laparkan Suriname zijn visueel aantrekkelijk.'

1. 'Laparkan Suriname heeft modern uitzijnde hulpmiddelen.'

Stellingen waarop het management denkt dat de servicekwaliteit beter is, dan wat klanten ervan vinden zijn de stellingen 20, 5 en 6:

20. 'Laparkan Suriname is te allen tijden bereikbaar voor u.'

5. 'Wanneer Laparkan Suriname iets belooft te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.'

6. 'Wanneer klanten een probleem hebben, toont Laparkan Suriname oprecht interesse dit op te lossen.'

Op twee stellingen van de dimensie 'Fysieke omgeving' en over de openingstijden zijn klanten positiever dan wat de managers denken. Bij twee stellingen over 'Betrouwbaarheid' en over de telefonische bereikbaarheid onderschat het management de mening van klanten. Het management denkt dat het wel meevalt met de staat van betrouwbaarheid bij Laparkan, maar voor klanten is het falen op dit gebied een dealbreker.

Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we gezien welke oorzaken medewerkers noemen voor de scores die klanten aan servicekwaliteit geven. Of, de belemmeringen die medewerkers ervaren als ze servicekwaliteit proberen te leveren. In onderstaande tabel zijn die oorzaken afgezet tegen de oorzaken uit het model in figuur 5. Niet alle oorzaken uit het artikel spelen bij Laparkan. Ook zijn er genoemde oorzaken die niet in het artikel voorkomen. In tabel 7 zijn de oorzaken dik gedrukt die uit de interviews voortkwamen. Het kwaliteitsverschil wordt vooral veroorzaakt doordat servicespecificaties niet worden gesteld. Dit komt doordat de toewijding van management aan servicekwaliteit laag is en er geen doelen worden gesteld aan de hand van de klantvraag. Zaken worden vanuit de operatie bekeken in plaats vanuit de verwachtingen van de klant. Doordat er geen servicestandaarden zijn, is de geleverde service niet constant.

Tabel 7: Oorzaken Laparkan Suriname vs het theoretisch model

Gap	Oorzaken
Gap 1: Verschil tussen klantverwachtingen en het beeld van het management van klantverwachtingen.	Marktoriëntatie Opwaartse communicatie Management levels
Gap 2: Verschil tussen het beeld dat het management van de klantverwachtingen heeft en de servicespecificaties.	Management toewijding aan servicekwaliteit Doelen stellen Taakstandaardisatie Perceptie van haalbaarheid
Gap 3: Verschil tussen de servicespecificaties en de geleverde service.	Groepswerk Geschikt personeel Passende technologie Perceptie van controle Toezichhoudende controlesystemen Rol conflict Rol onduidelijkheid
Gap 4: Verschil tussen de geleverde service en wat wordt gecommuniceerd over de service tegen klanten.	Horizontale communicatie Neiging tot onrealistische beloftes

Naast deze oorzaken werden ook oorzaken genoemd die niet in het model voorkomen. Allereerst is dat de afhankelijkheid van anderen. Laparkan Suriname is erg afhankelijk van de regels die het hoofdkantoor stelt. Dit belemmert de flexibiliteit van het personeel. Als een klant regelmatig vrachten vervoert verwacht hij korting omdat hij zoveel afneemt. Veel klanten gaan hierdoor naar een goedkopere aanbieder die wel een korting biedt voor grote klanten. Doordat Laparkan Suriname zo afhankelijk is van anderen moet de onderlinge communicatie erg goed zijn. Regelmatig blijft een pakket achter of staat het niet op de lijst van de vlucht. Medewerkers weten pas wat er is aangekomen als het is afgeleverd. Als laatste brengt de locatie nogal wat problemen met zich mee. De vestiging is te klein, ligt ver uit het centrum en heeft weinig parkeergelegenheid. Klanten vinden het dus onprettig om een pakket op te halen bij Laparkan Suriname. Als dan ook nog blijkt dat het pakket er niet is, zijn klanten helemaal ontevreden.

Tabel 8: Overige oorzaken kwaliteitsverschil

Situatiespecifieke oorzaken	Afhankelijkheid van hoofdkantoor Communicatie in de keten Locatie
------------------------------------	---

Al deze oorzaken beïnvloeden ook de werknemerstevredenheid. Werknemers zijn klanten van interne service, waarvan ze erg afhankelijk zijn om hun werk goed te doen. De service die werknemers krijgen, geven ze ook door. (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1990) Een voorbeeld is communicatie. Werknemers die niet op de hoogte worden gehouden van nieuwe diensten, kunnen klanten hierover niet informeren. Ook bijvoorbeeld het gebrek aan parkeergelegenheid en het ontbreken van een trackingsysteem waardoor medewerkers overspoeld worden met vragen, zijn een gevaar voor werknemerstevredenheid.

6. Conclusie

In dit onderzoek hebben we de servicekwaliteit van Laparkan Suriname onderzocht. De centrale vraag van dit onderzoek is: *‘Welke knelpunten worden ten aanzien van de huidige servicekwaliteit geïdentificeerd en op welke wijze kan Laparkan Suriname de service verbeteren?’*. Om deze vraag te beantwoorden zijn enkele deelvragen geformuleerd. Allereerst hebben we door middel van een literatuurstudie bekeken *‘Wat is servicekwaliteit?’* en *‘Hoe kan dit het beste gemeten worden?’*. De derde deelvraag hebben we beantwoord door middel van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. De deelvraag is: *‘Hoe ervaren PMB-members de servicekwaliteit?’*. Resultaat van deze vraag is een servicekwaliteit verbeteragenda voor Laparkan Suriname:

Tabel 9: Agenda servicekwaliteit

Betrouwbaarheid:	
1	7. ‘Laparkan Suriname verricht de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.’
2	5. ‘Wanneer Laparkan Suriname belooft iets te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.’
3	8. ‘Laparkan Suriname levert hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.’
Inlevingsvermogen:	
4	24. ‘Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van de verzendstatus van uw pakket.’
5	25. ‘Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.’

Bovenstaande stellingen hebben de grootste servicekwaliteitsverschillen. Het verschil tussen ervaringen en verwachtingen van klanten zijn hier het grootst. Dit betekent dat Laparkan Suriname het slechtste scoort op deze service-elementen. Daarnaast vinden klanten betrouwbaarheid belangrijker dan inlevingsvermogen, dus bijbehorende stellingen staan bovenaan de agenda. Vervolgens hebben we interviews met medewerkers gehouden om de oorzaken van deze slechte servicekwaliteit te achterhalen. In tabel 10 staan de oorzaken weergegeven die werknemers aangeven als belemmeringen bij het leveren van servicekwaliteit.

Tabel 10: Belemmeringen servicekwaliteit

Oorzaken bij Laparkan Suriname:	
<i>Gap 1: Verschil tussen managementperspectief en klantverwachtingen.</i>	Geen marktoriëntatie Geen opwaartse communicatie
<i>Gap 2: Verschil tussen managementperspectief en servicespecificaties.</i>	Management toewijding aan servicekwaliteit is laag Doelen worden niet gesteld
<i>Gap 3: Verschil tussen servicespecificaties en geleverde service.</i>	Weinig groepswerk Afwezigheid van juiste technologie Lage perceptie van controle Geen toezichhoudende controlesystemen
<i>Gap 4: Verschil tussen geleverde service en communicatie naar klanten.</i>	Weinig horizontale communicatie Neiging tot onrealistische beloftes

Overige oorzaken

Afhankelijkheid van hoofdkantoor
Bepaalde communicatie in de keten
Ongunstige locatie

Deze oorzaken beïnvloeden elk één van de vier gaps, die gezamenlijk het servicekwaliteitsverschil veroorzaken. In de vierde deelvraag behandelen we gap 1: *'Hoe denkt het management dat PMB-leden de servicekwaliteit ervaren?'.* Naast bovenstaande tabel hebben we gebruik gemaakt van de vragenlijst die ook aan klanten is voorgelegd. De managers hebben deze ingevuld naar hoe ze dachten dat klanten over de service denken. Hieruit komen enkele dingen naar voren. De fysieke omgeving waarin Laparkan Suriname opereert en de openingstijden vinden klanten goed, terwijl het management dacht hier minder op te zullen scoren. De betrouwbaarheid en telefonisch bereikbaarheid hebben volgens klanten veel werk nodig, terwijl het management de ernst hiervan niet doorhad.

De volgende deelvraag kijkt naar gap 2: *'In hoeverre sluiten de servicespecificaties aan bij de perceptie van het management?'.* Om deze deelvraag te onderzoeken moeten de servicespecificaties bekeken worden. Maar Laparkan Suriname heeft geen specificaties opgesteld. Dit betekent dat medewerkers niet weten wat er van ze verwacht wordt en hoe ze diensten zouden moeten uitvoeren. Interviews met medewerkers zijn gehouden om oorzaken te benoemen. Medewerkers zijn de bron als het gaat om achterhalen van mogelijke oorzaken van falende service. Oorzaken die medewerkers aangeven zijn de afwezigheid van toewijding van het management aan servicekwaliteit en doelen worden niet gesteld.

Deelvraag zes onderzoekt *'In hoeverre wordt de service geleverd volgens de servicespecificaties?'.* Doordat er geen servicespecificaties gesteld zijn is de geleverde service niet constant. Beslissingen worden ad hoc genomen op basis van inzicht. Hierdoor is de geleverde service niet constant per werknemer of zelfs per dag. Aangezien er geen servicespecificaties zijn, weten medewerkers niet wat er verwacht wordt. Om de geleverde service te onderzoeken hebben we medewerkers gevraagd naar hun visie op de servicekwaliteit. Hieruit bleek dat beslissingen ad hoc en eenzijdig worden genomen en diensten niet gegarandeerd kunnen worden.

Als laatste kijken we naar de communicatie naar klanten toe: *'Wordt er op een juiste wijze gecommuniceerd over de servicekwaliteit?'.* Gebrek aan interne communicatie leidt tot onjuiste informatieverstrekking aan klanten. Ook communicatie tussen ketenpartners is nodig om de service goed te kunnen leveren. Daarnaast wordt de waarheid niet aan klanten verteld, waardoor onrealistische verwachtingen heersen. En dit leidt tot frustratie bij zowel klanten als medewerkers. Uit de medewerkerinterviews bleek in het vorige hoofdstuk dat het verschil tussen geleverde service en communicatie naar klanten toe onder andere wordt veroorzaakt door een gebrek aan horizontale communicatie. De communicatie naar klanten toe, bestaat vooral uit het verbergen van gebreken en het ontbreekt aan wederzijds respect.

De doelstelling van dit onderzoek om een service verbeteragenda voor Laparkan Suriname op te stellen aan de hand van verwachtingen en ervaringen van klanten en om oorzaken van falende service te identificeren is gerealiseerd.

7. Aanbevelingen

De conclusies uit het vorige hoofdstuk worden hier omgezet in aanbevelingen en implicaties voor Laparkan Suriname. Enkele aanbevelingen zijn geïmplementeerd. In paragraaf 7.2 wordt de bruikbaarheid van het model behandeld.

7.1 Aanbevelingen aan Laparkan Suriname

Uit de analyse kwamen serviceverbeteringen naar voren op de gebieden managementperceptie, servicespecificaties, geleverde service en communicatie. Per onderdeel worden aanbevelingen gedaan.

Managementperceptie

Marktoriëntatie. Het ServQual model kan erg waardevol zijn voor Laparkan Suriname. Door middel van dit model kunnen de klantverwachtingen geïntegreerd worden in de organisatie. Deze klantverwachtingen moeten leidend zijn voor het stellen van standaarden en het meten van resultaten. ServQual kan ook gebruikt worden om de concurrentiepositie vast te stellen. Hierbij wordt de vragenlijst gebruikt voor zowel Laparkan Suriname als de concurrent.

Serviceverbeteringen kunnen ook beter geprioriteerd worden aan de hand van de positie van de concurrentie (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1990).

Regelmatig moet er gemeten worden wat het effect is van wijzigingen en welke veranderingen in de markt plaatsvinden. Nieuwe kansen worden op deze manier gespot en er wordt ingespeeld op de daadwerkelijke vraag van de klant.

Samen verder kijken. Om verder te komen is betrokkenheid van iedereen nodig. Iedereen is een dienstverlener in een dienstverlenende organisatie (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1990). Klantgerichtheid moet samen gecreëerd worden. Werksessies waarbij wordt gebrainstormd over gerichte problemen zijn een goede manier om alle kennis in de organisatie te benutten en iedereen te betrekken bij het verbeterproces. Ook een ideënbbox en een beloning voor doorgevoerde ideeën kan de opwaartse communicatie verbeteren.

De finale presentatie van dit verslag heeft veel losgemaakt bij de medewerkers van Laparkan Suriname. Gelijk na afloop kwamen veel goede ideeën over tafel en begon men spontaan te brainstormen. Ook de daaropvolgende dagen werd er veel over de service gesproken. Er is besloten om die nieuwe energie een plek te geven en een paar dagen later hebben we een werksessie georganiseerd. Bij een dergelijk werksessie is het erg belangrijk dat medewerkers zich vrijelijk kunnen uitspreken. Daarom hebben wij deze dag geleid en waren de werknemers en managers gelijkwaardige deelnemers. Alle collega's zijn bij elkaar gekomen op een zaterdag om te brainstormen over de service, organisatie en praktische invulling hiervan. In bijlage D staat globaal de indeling van de werksessie en de afsluitende groepsfoto.

Om te voorkomen dat medewerkers niet op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen of wanneer een collega met verlof is, kan een *wekelijks overleg* ingevoerd worden. Hierbij is het zaak dat iedereen aan het woord komt en vrijelijk mag vertellen over de obstakels waar tegenaan is gelopen. Suriname heeft een hoge Power Distance (Hofstede, 2004). Het kan dus moeilijk zijn voor medewerkers om zich uit te spreken. Om te zorgen dat het management toch een juiste indruk heeft van de verwachtingen en ervaringen van klanten, kan naast het overleg het management een paar keer per jaar een dag meelopen op de werkvloer. Ondertussen heeft het eerste werkoverleg plaatsgevonden en is de indeling van het kantoor veranderd. De mensen die contact met klanten hebben zitten voorin bij elkaar.

Servicespecificaties

Servicestandaarden zijn nodig zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en klanten weten wat ze kunnen verwachten. Vanuit het klantperspectief worden de servicespecificaties opgesteld en geïntegreerd in de organisatie. Dit wordt ook wel Quality functions deployment (QFD) of het 'huis van kwaliteit' genoemd. (Hauser en Clausing, 1988) De

output van deze techniek is een set van servicestandaarden voor alle belangrijke aspecten van de service. Hiervoor moeten allereerst doelen worden gesteld aan de hand van de verwachtingen van klanten. ServQual kan gebruikt worden om verwachtingen en ervaringen zichtbaar te maken. Dit is een goede methode om klantpercepties te integreren in het servicebeleid.

Service meten. Verbeteringen kunnen alleen doorgevoerd worden als wordt gemeten of er aan de standaarden wordt voldaan. (Harvey, 1998)

Fouten herstellen. Elke fout moet niet alleen gemeten worden, maar ook hersteld (Harvey, 1998). Anders worden dezelfde fouten keer op keer gemaakt. Helemaal als het bedrijf over enkele jaren ISO gecertificeerd wil zijn, moet dit ingevoerd worden.

Om de toewijding van het management aan servicekwaliteit te vergroten kan dit toegevoegd worden aan het maandelijks *rapport* naar het hoofdkantoor. Op deze manier wordt servicekwaliteit een onderdeel van de resultaten waarover gerapporteerd moet worden en waarop verbeteringen verwacht worden.

Het management moet op de hoogte zijn van de staat van service binnen het bedrijf, zodat van klanten wordt vernomen hoe belangrijk servicekwaliteit is. *Klachten en wensen* moeten doorspeeld worden naar het management. Dan kan er gezamenlijk nagedacht worden over een oplossing.

Geleverde service

De passende technologie is nodig om servicekwaliteit te leveren. Allereerst moet een *trackingsysteem* ingevoerd worden. PMB members kunnen zelf checken waar hun pakketje is, wat de kosten zijn en of wanneer het gepland staat om geleverd te worden. Dan hoeft er alleen contact met medewerkers opgenomen te worden bij bijzonderheden. Dit scheelt enorm veel tijd voor medewerkers en bespaart klanten veel onnodige vragen. Het betrekken van klanten verlicht de werklust en verhoogt de loyaliteit aan het bedrijf. Ook biedt het mogelijkheden om de kwaliteit en productiviteit te verbeteren (Harvey, 1998).

Klanten automatisch op de hoogte houden van de status van hun bestelling. Als een pakket bijvoorbeeld op de vlucht zit, kan *automatisch een mail* naar de klant gestuurd worden. De *telefonische bereikbaarheid* van het bedrijf moet vergroot worden. Als er twee extra lijnen bijkomen naast de huidige vier, wordt de bereikbaarheid al veel beter. Daarnaast zal het trackingsysteem zorgen voor minder vragen vanuit klanten en de lijnen minder drukbezet zijn. Op het vliegveld moeten *computers en internet* voor iedereen beschikbaar zijn.

Een *centrale klantdatabase* voor Laparkan beperkt de benodigde veel communicatie tussen verschillende vestigingen van Laparkan om de service te kunnen leveren. Op die manier zijn werknemers op de hoogte van de status van een product en gegevens van een klant. Een centrale database vermindert de afhankelijkheid van derden. Werknemers van Laparkan Suriname gaven nu aan dat ze beperkt worden door deze afhankelijkheid. Een andere manier om de afhankelijkheid van anderen te verminderen zijn *eigen inklaarders* van de goederen en een *loods* van Laparkan.

Groepswork. Het werken in groepen bevordert de kennisdeling waardoor er geen verkeerde informatie aan klanten verteld wordt. Daarnaast worden beslissingen samen genomen in plaats van de willekeur die nu heerst bij Laparkan Suriname. Groepsgevoel zorgt ook voor grotere toewijding en succes (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1988).

Door bovenstaande invoeringen kan de service geleverd worden volgens de standaarden. Maar dit moet wel gecontroleerd worden. *Toezichthoudende controlesystemen* zijn nodig om werknemers niet alleen op output te evalueren, maar ook op gedrag. Is de output behaald door de servicekwaliteit te leveren die klanten verwachten? Laparkan Suriname beoordeelt haar medewerkers niet stelselmatig. Het stellen van deadlines, functioneringsgesprekken en

persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn manieren waarop controlesystemen in praktijk gebracht kunnen worden.

Communicatie met klanten

Informeren. Klanten moeten op de hoogte gehouden worden van nieuwe mogelijkheden, veranderde procedures en de juiste contactpersonen. Maandelijks kan een nieuwsbrief verstuurd worden met de nieuwe diensten en mogelijkheden. Hierin kan ook staan wie de contactpersoon is voor welke vraag. Dit scheelt veel onduidelijkheid en tijd.

Realistische beloftes zorgen ervoor dat er geen ontevreden klanten zijn met onrealistische verwachtingen. Promotie moet gericht zijn op de sterke punten van Laparkan en eerlijk zijn over wat niet geleverd kan worden. Hierdoor zijn er minder klachten, geen gedemotiveerde werknemers en een prettige werksfeer.

De communicatie tussen *schakels in de keten* is erg belangrijk voor klanten. Het bovengenoemde trackingsysteem en de centrale klantdatabase kunnen hierbij helpen. Daarnaast moeten problemen en mogelijke oplossingen gecommuniceerd worden, zodat niet elke keer dezelfde fout gemaakt wordt. Bij een bedrijf dat zo afhankelijk is van andere bedrijven zijn relatiespecifieke activa, kennisdeling, wederzijds aanvullende vermogens en effectief bestuur nodig om succesvol zaken te doen (Dyer en Singh, 1988).

Een blauwdruk brengt het serviceproces in kaart. Het is een methode om inzicht te krijgen in de communicatie in het bedrijf die benodigd is om de service te leveren. Dit kan Laparkan Suriname helpen om de benodigde communicatie in kaart te brengen. Shostack (1987) heeft een blauwdruk van het servicesysteem gemaakt waarbij het serviceproces per actie wordt weergegeven in een opeenvolgende reeks. Kingman-Brundage (1992) heeft het verder gespecificeerd door weer te geven waar in het bedrijf de verschillende acties plaatsvinden. Vervolgens wordt aan de hand van de blauwdruk potentiële punten van falende service geïdentificeerd (Shingo, 1986).

Onderscheid tussen front desk en back office. Klanten moeten weten waar ze in eerste instantie terecht kunnen. Die persoon zal ze dan doorverwijzen of zelf de standaarddocumenten overhandigen. Nu is er geen centraal aanspreekpunt en bellen klanten naar diegene die ze kennen ook al is diegene van een afdeling die niks afweet van de vraag van de klant. Er is een extra werknemer voor Security en Customer Satisfaction ingehuurd. Hij zal op vluchtdagen op het vliegveld zijn om de veiligheid te garanderen. De overige drie dagen van de werkweek zal hij telefoontjes aannemen en klanten te woord staan. Voorheen was er geen centraal punt waar de klanten terecht konden. Daardoor was er voor klanten veel onduidelijkheid en belden ze de persoon die ze kenden. Dit doorverwijzen kost veel tijd en was frustrerend voor werknemers.

7.2 Aanbevelingen aan de wetenschap

In het artikel *Communication and Control Processes in the Delivery of Service* van Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) worden verschillende oorzaken genoemd voor servicekwaliteit gaps. Deze oorzaken worden in het artikel niet beargumenteerd en de kritiek hierop is dus groot. Bij dit onderzoek hebben we de oorzaken die medewerkers aangeven naast het artikel gelegd. 10 van de 16 oorzaken uit het artikel kwamen voor bij Laparkan Suriname. Daarnaast waren er drie oorzaken die niet in het artikel genoemd werden, maar wel in de praktijk aanwezig zijn. De dikgedrukte oorzaken in onderstaande figuur heeft bij Laparkan Suriname geleid tot een verschil tussen verwachtingen en ervaringen van klanten. Verder onderzoek naar oorzaken van servicekwaliteit gaps zou erg bruikbaar zijn voor soortgelijke casestudies.

Tabel 11: Gaps en oorzaken theorie en praktijk

Gap	Oorzaken
Gap 1: Verschil tussen klantverwachtingen en het beeld van het management van klant verwachtingen.	Marketingonderzoek oriëntatie Opwaartse communicatie Management levels
Gap 2: Verschil tussen het beeld dat het management van de klantverwachtingen heeft en de servicespecificaties.	Management toewijding aan servicekwaliteit Doelen stellen Taakstandaardisatie Perceptie van haalbaarheid
Gap 3: Verschil tussen de servicespecificaties en de geleverde service.	Groepswork Geschikt personeel Passende technologie Perceptie van controle Toezichhoudende controlesystemen Rol conflict Rol onduidelijkheid
Gap 4: Verschil tussen de geleverde service en wat wordt gecommuniceerd over de service tegen klanten.	Horizontale communicatie Neiging tot onrealistische beloftes
Situatiespecifieke oorzaken	Afhankelijkheid van hoofdkantoor Communicatie in de keten Locatie

Conclusie

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen gedaan om de service te verbeteren. Om onderling te prioriteren kijken we naar elementen die klanten graag verbeterd zien. Uit het onderzoek bleek dat betrouwbaarheid de grootste prioriteit heeft in de verbeteragenda. Klanten hechten hier de meeste waarde aan en falen op dit gebied betekent een klant minder. Verbeteringen die grote invloed hebben op de servicekwaliteit en minimaal vereist zijn voor het behouden van klanten zijn servicespecificaties en communicatie binnen de keten. Het stellen van doelen is nodig om kwaliteit te leveren en werknemers duidelijk te maken wat verwacht wordt. Alleen al het proces van bedenken en invoeren van servicestandaarden vergroot het bewustzijn van de noodzaak van servicekwaliteit binnen de organisatie. Een ander element dat erg belangrijk is voor Laparkan Suriname is de communicatie binnen de keten. De afhankelijkheid van andere partijen is erg groot en veel schakels zijn betrokken bij het leveren van een dienst. Het minste wat klanten mogen verwachten, is dat Laparkan op de hoogte is van de stand van zaken. Hierdoor beloven medewerkers aan klanten wat waargemaakt kan worden.

Naast betrouwbaarheid willen klanten op de hoogte gehouden worden. De status van een bestelling kan bijgehouden worden in een trackingsysteem. Klanten kunnen zelf inloggen in dit systeem wat veel vragen aan medewerkers scheelt. Een maandelijkse nieuwsbrief of nieuwskatern op de site houdt klanten op de hoogte van nieuwe diensten en mogelijkheden.

Literatuurlijst

Boeken

Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: Competing through Quality*, Free Press, New York, In: Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597

Kotler, P., Keller, K.L. (2004) *Marketing Management 12^e*, Pearson Education LTD.

Shingo, S. (1986) *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System*, In: Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597

Internetbronnen

CIA – The World Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ns.html#Comm>. Verkregen op 21 mei 2009.

Hofstede, G. (2004) *Culturele Dimensies van Suriname vergeleken met Nederland*, http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=62&culture2=85 Verkregen op 24 februari 2009.

Smidts, A. (1993) *De kwaliteit van SERVQUAL een toepassing bij zeven diensverlenende organisaties*, <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/jaarboeken/1993/jaarboek-1993-10.pdf/view> Verkregen op 25 maart 2009.

Artikelen

Asubonteng, P., McCleary, K.J., Swan, J.E. (1996) *SERVQUAL revisited: a critical review of service quality*, The Journal of Services Marketing 10 (6), p 62–81.

Berry, L.L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. (1994) *Improving service quality in America: lessons learned*, Acad. Manage Executive 8, p 32–52.

Cronin Jr., J.J., Taylor, S.A. (1992) *Measuring service quality: a reexamination and extension*. Journal of Marketing 56, p 55–68.

Dawkins, P.M., Reichheld, F.F. (1990) *Customer retention as a competitive weapon*, Directors and Boards, Vol. 14, No.4

Day, G.S. (1994) *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing, Vol. 58, p 37-52

Dotchin and Oakland (1994) *Total Quality Management in Services*, In: Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597

Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597

Hauser, J.R., Clausing, D. (1988) *The House of Quality*, Harvard Business Review, May-June, p 63-73

Kingman-Brundage, J., Gummeson, E (1992) *Service design and quality: applying service blueprinting and mapping to railroad services*, In: Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597

- Lalwani, A.K. (2009) *The Distinct Influence of Cognitive Busyness and Need for Closure on Cultural Differences in Socially Desirable Responding*, Journal of consumer research, Vol. 36. (Verkregen met toestemming van de auteur. Artikel wordt gepubliceerd in augustus 2009.)
- Lewis and Mitchell (1990), *Defining and Measuring the Quality of Customer Service*, In: Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597
- Narver, J.C., Slater, S.F. (2000) *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*, Journal of Business Research 48, p 69–73
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. en Berry, L.L. (1983) *Service Firms need Marketing Skills*, Business Horizons, November-December, p 28-31
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. en Berry, L.L. (1985) *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, In: Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. en Berry, L.L. (1988) *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of retailing, 64(1), p 12-40
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. en Berry, L.L. (1988) *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*, Journal of Marketing, Vol. 52, p 35-48
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. en Berry, L.L. (1990) *Guidelines for Conducting Service Quality Research*, Marketing Research, p 34-44
- Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V. (1991) *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*, Journal of Retailing 67 (4), p 420–450
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. en Berry, L.L. (1996) *The Behavioral Consequences of Service Quality*, Journal of Marketing, Vol. 60, p 31-46
- Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990) *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, September-October, p 105-111
- Shostack, G.L. (1987) *Service Positioning through Structural Change*, In: Harvey, J. (1998) *Service quality: a tutorial*, Journal of Operations Management 16, p 583–597
- Wisniewski, M., Donnelly, M. (1996) *Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL*, Total Quality Management, Vol. 7, no. 4, p 357- 365
- Zeithaml, V.A. (1981) *How consumer evaluation processes differ between goods and services*. In: Donnelly, J.H., George, W.R. Eds., Marketing of Services, p 186–189.

Overig

Algemeen Bureau voor de Statistiek, *Zevende Algemene Volks- en Woningtelling in Suriname*, Suriname in Cijfers no 213, 2005/02.

Bijlage A. Vragenlijst

Beste Private Mailbox member,

Laparkan Suriname hecht veel waarde aan haar klanten. Daarom willen we graag weten wat u van onze service vindt. Op de volgende pagina's staan enkele vragen. Wij zouden het erg op prijs stellen als u ons helpt onze service te verbeteren. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten.



Als beloning voor het invullen van de vragenlijst krijgt u **5% korting** bij uw eerstvolgende bestelling. De antwoorden worden volledig anoniem behandeld. Voor vragen over deze enquête bent u welkom contact op te nemen met Anrike Visser: 484092, anrike.visser@laparkan.com.

U kunt de volledig ingevulde vragenlijst gratis opsturen naar Laparkan Suriname in de antwoordenvolp. U kunt de enveloppe inleveren bij Track Pack Express aan de Dieterstraat 25, Paramaribo. Of afgeven bij Laparkan, Industrieweg Zuid 14. Binnenkort zult u de vragenlijst ook via de mail ontvangen. U kunt dus ook de vragenlijst digitaal invullen en mailen naar anrike.visser@laparkan.com. Wilt u de ingevulde vragenlijst voor **1 mei** inleveren alstublieft? Hartelijk bedankt voor de genomen moeite!

Algemene vragen

Bent u een:

- man
- vrouw

Leeftijdjaar

Bent u een:

- Private Mailbox account holder
- medegebruiker van de Private Mailbox

Gebruikt u de Private Mailbox service voor? (meerdere antwoorden mogelijk):

- kleding
- speelgoed
- elektronica
- producten voor uw bedrijf
- anders, namelijk.....

Waarom haalt u producten uit het buitenland?

- producten niet verkrijgbaar in Suriname
- kwaliteit van producten beter in het betreffende buitenland
- producten goedkoper in het buitenland
- buitenlandse producten geven aanzien
- anders, namelijk.....

Gebruikt u de Private Mailbox voor?:

- producten uit Amerika
- producten uit Nederland
- beide

Als u de PMB alleen gebruikt voor producten uit Amerika, wat is de reden hiervoor?

niet op de hoogte van die mogelijkheid
geen interesse in Nederlandse producten
producten uit Nederland zijn duurder
betaling met creditcard is bij Nederlandse bedrijven vaak niet mogelijk
uit Amerika is de bestelling sneller in Suriname
anders, namelijk.....

Vracht consolidatie bedrijf

Een vracht consolidatie bedrijf is gespecialiseerd in het bijeenbrengen van transportstromen uit verschillende landen. Op basis van uw ervaring als klant van pakketdiensten, denkt u aan het soort bedrijf waarmee u graag zaken doet.

Geeft u aan over welke kenmerken een goed vracht consolidatie bedrijf *volgens u* beschikt. Als u denkt dat een kenmerk *absoluut niet essentieel* is voor goede vracht consolidatie bedrijven, omcirkelt u dan nummer 1. Als u denkt dat een kenmerk *absoluut essentieel* is, omcirkelt u nummer 7. Als uw gevoelens minder sterk zijn, omcirkelt u een nummer in het midden. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Goede vracht consolidatie bedrijven zullen modern uitziende hulpmiddelen hebben, zoals computers en transportbusjes.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
--	--

De fysieke faciliteiten van goede vracht consolidatie bedrijven zullen visueel aantrekkelijk zijn.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
--	--

De werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven zullen verzorgd overkomen.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
--	--

Advertentiemateriaal (zoals flyers of krantenberichten) zal visueel aantrekkelijk zijn bij goede vracht consolidatie bedrijven.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
---	--

Wanneer goede vracht consolidatie bedrijven beloven iets te doen voor een bepaalde tijd, zullen ze dat ook doen.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
--	--

Wanneer klanten een probleem hebben, tonen goede vracht consolidatie bedrijven oprecht interesse dit op te lossen.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
--	--

Goede vracht consolidatie bedrijven verrichten de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
--	--

Goede vracht consolidatie bedrijven leveren hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
---	--

Goede vracht consolidatie bedrijven hechten belang aan documentatie zonder fouten.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
--	--

Werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven vertellen klanten precies wanneer de dienst uitgevoerd zal worden.	Niet essentieel 1 2 3 4 5 6 7 Essentieel
---	--

Werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven leveren vlot en stipt service aan klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven zullen altijd bereid zijn klanten te helpen.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven zullen nooit te druk zijn om te reageren op verzoeken van klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Het gedrag van werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven zal de klanten vertrouwen inboezemen.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Klanten van goede vracht consolidatie bedrijven voelen zich veilig in hun transacties.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven zullen altijd beleefd zijn tegen klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven hebben de kennis om antwoord te geven op vragen van klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Goede vracht consolidatie bedrijven geven klanten individuele aandacht.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Goede vracht consolidatie bedrijven hebben openingstijden van het kantoor geschikt voor al hun klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Goede vracht consolidatie bedrijven zijn te allen tijden bereikbaar voor klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Goede vracht consolidatie bedrijven hebben werknemers die klanten persoonlijke aandacht geven.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Goede vracht consolidatie bedrijven geven prioriteit aan de belangen van klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Werknemers van goede vracht consolidatie bedrijven begrijpen de specifieke behoeften van hun klanten.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Goede vracht consolidatie bedrijven houden hun klanten op de hoogte van de verzendstatus van het pakket.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel
Goede vracht consolidatie bedrijven houden u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.	Niet essentieel	1	2	3	4	5	6	7	Essentieel

Laparkan Suriname

De volgende reeks verklaringen hebben betrekking op uw gevoelens over de Private Mailbox dienst van Laparkan Suriname. Geeft u voor elke verklaring aan of gelooft dat Laparkan Suriname de eigenschap bezit.

Nogmaals, een '1' omcirkelen betekent dat u sterk mee oneens bent dat Laparkan Suriname die eigenschap bezit, en een '7' omcirkelen betekent dat u sterk mee eens bent. U mag elk getal in het midden omcirkelen die aangeeft hoe sterk uw gevoelens zijn. Er zijn geen goede of foute antwoorden – het enige waar we geïnteresseerd in zijn is een getal dat het best uw opvattingen over Laparkan Suriname's Private Mailbox dienst weergeeft.

Laparkan Suriname heeft modern uitzijnde hulpmiddelen, zoals computers en transportbusjes.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

De fysieke faciliteiten van Laparkan Suriname zijn visueel aantrekkelijk.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

De werknemers van Laparkan Suriname komen verzorgd over.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Advertentiemateriaal (zoals flyers of krantenberichten) zijn visueel aantrekkelijk bij Laparkan Suriname.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Wanneer Laparkan Suriname belooft iets te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Wanneer klanten een probleem hebben, toont Laparkan Suriname oprecht interesse dit op te lossen.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Laparkan Suriname verricht de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Laparkan Suriname levert hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Laparkan Suriname hecht belang aan documentatie zonder fouten.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Werknemers van Laparkan Suriname vertellen u precies wanneer de dienst uitgevoerd zal worden.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Werknemers van Laparkan Suriname leveren u vlot en stipt service.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Werknemers van Laparkan Suriname zijn altijd bereid u te helpen.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Werknemers van Laparkan Suriname zijn nooit te druk om te reageren op uw verzoeken.

Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Het gedrag van werknemers van Laparkan Suriname boezemt klanten vertrouwen in.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
U voelt zich veilig in uw transacties met Laparkan Suriname	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Werknemers van Laparkan Suriname zijn altijd beleefd tegen u.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Werknemers van Laparkan Suriname hebben de kennis om antwoord te geven op uw vragen.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Laparkan Suriname geeft u individuele aandacht.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Laparkan Suriname heeft openingstijden van het kantoor geschikt voor al hun klanten.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Laparkan Suriname is te allen tijden bereikbaar voor u.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Laparkan Suriname heeft werknemers die u persoonlijke aandacht geven.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Laparkan Suriname geeft uw belang prioriteit.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Werknemers van Laparkan Suriname begrijpen uw specifieke behoeften.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van de verzendstatus van uw pakket.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens
Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.	Sterk mee oneens 1 2 3 4 5 6 7 Sterk mee eens

Hieronder staan vijf kenmerken die betrekking hebben op vracht consolidatie bedrijven en de pakkettendiensten die zij aanbieden. Wij zouden graag willen weten hoe belangrijk elk van deze functies is voor u. Verdeelt u alstublieft een totaal van 100 punten over de vijf kenmerken. Hoe belangrijker een eigenschap *voor u* is, hoe meer punten u aan die eigenschap toekent. Zorgt u er alstublieft voor dat het totaal van de vijf eigenschappen op 100 punten komt.

1. Het uiterlijk van de fysieke faciliteiten, het apparatuur, personeel en de communicatiemiddelen. _____
2. Het vermogen van de onderneming om de beloofde dienst betrouwbaar en accuraat uit te voeren. _____
3. De bereidheid van het bedrijf om klanten te helpen en vlot en stipt service te leveren. _____
4. De kennis en beleefdheid van de werknemers en hun vermogen om vertrouwen in te boezemen. _____
5. De zorg en individuele aandacht die de onderneming haar klanten biedt. _____

Totaal punten

100 punten

Staat u open voor een interview met onze stagiaire ter verbetering van onze service? Dit interview zal hooguit 30 minuten in beslag nemen.

ja
nee

Indien ja, hoe kunnen we contact met u opnemen? (deze vragenlijst wordt volledig anoniem verwerkt):

.....
.....

Wanneer heeft u tijd voor een interview? We stellen het erg op prijs!

.....



Uniek nummer:



Knipt u deze strook af voordat u de vragenlijst retour zendt. Bij uw eerstvolgende bestelling krijgt u op vertoon van deze strook **5% korting!**

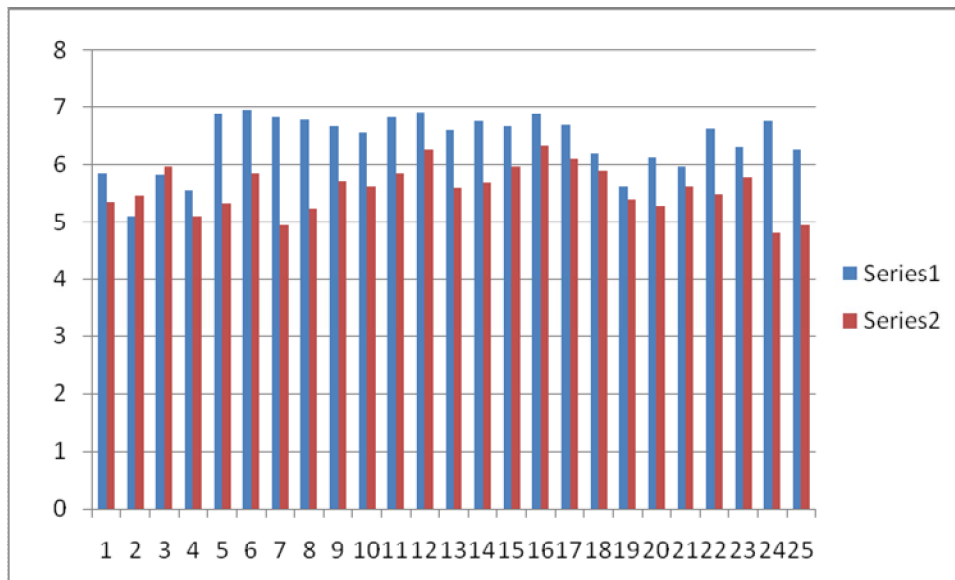
Bijlage B. Verwachtingen, gemiddelde score per stelling

Stellingen voor vrachtconsolidatie bedrijven	Gemiddelde score
2. De fysieke faciliteiten van vrachtconsolidatie bedrijven zullen visueel aantrekkelijk zijn.	5.10
4. Advertentiemateriaal (zoals flyers of krantenberichten) zal visueel aantrekkelijk zijn.	5.55
19. Ze hebben openingstijden van het kantoor geschikt voor al hun klanten.	5.61
3. De werknemers zullen verzorgd overkomen.	5.81
1. Goede vracht consolidatie bedrijven zullen modern uitzijnde hulpmiddelen hebben.	5.84
21. Ze hebben werknemers die klanten persoonlijke aandacht geven.	5.97
20. Ze zijn te allen tijden bereikbaar voor klanten.	6.13
18. Ze geven klanten individuele aandacht.	6.19
25. Ze houden u op de hoogte van de aangeboden diensten en mogelijkheden.	6.26
23. Werknemers begrijpen de specifieke behoeften van hun klanten.	6.29
10. Werknemers vertellen klanten precies wanneer de dienst uitgevoerd zal worden.	6.55
13. Werknemers zullen nooit te druk zijn om te reageren op verzoeken van klanten.	6.58
22. Ze geven prioriteit aan de belangen van klanten.	6.61
9. Ze hechten belang aan documentatie zonder fouten.	6.65
15. Klanten voelen zich veilig in hun transacties.	6.68
17. Werknemers hebben de kennis om antwoord te geven op vragen van klanten.	6.68
14. Het gedrag van werknemers zal de klanten vertrouwen inboezemen.	6.74
24. Ze houden hun klanten op de hoogte van de verzendstatus van het pakket.	6.74
8. Ze leveren hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.	6.77
7. Ze verrichten de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.	6.81
11. Werknemers leveren vlot en stipt service aan klanten.	6.81
5. Wanneer ze beloven iets te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.	6.87
16. Werknemers zullen altijd beleefd zijn tegen klanten.	6.87
12. Werknemers zullen altijd bereid zijn klanten te helpen.	6.90
6. Wanneer klanten een probleem hebben, tonen ze oprecht interesse dit op te lossen.	6.94

Bijlage C. Ervaringen, gemiddelde score per stelling

Stellingen voor Laparkan Suriname	Gemiddelde score
24. Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van de verzendstatus van uw pakket.	4.81
7. Laparkan Suriname verricht de dienst gelijk de eerste keer naar behoren.	4.94
25. Laparkan Suriname houdt u op de hoogte van aangeboden diensten en mogelijkheden.	
4. Advertentiemateriaal (zoals flyers of krantenberichten) van Laparkan Suriname zijn visueel aantrekkelijk.	5.10
8. Laparkan Suriname levert hun dienst op het moment dat ze beloofd hebben.	5.23
20. Laparkan Suriname is te allen tijden bereikbaar voor u.	5.27
5. Wanneer Laparkan Suriname iets belooft te doen voor een bepaalde tijd, doen ze dat ook.	5.32
1. Laparkan Suriname heeft modern uitzijnde hulpmiddelen.	5.35
19. Laparkan Suriname heeft openingstijden van het kantoor geschikt voor al hun klanten.	5.39
2. De fysieke faciliteiten van Laparkan Suriname zijn visueel aantrekkelijk.	5.45
22. Laparkan Suriname geeft uw belang prioriteit.	5.48
6. Wanneer klanten een probleem hebben, toont Laparkan Suriname oprecht interesse dit op te lossen.	5.58
13. Werknemers van Laparkan Suriname zijn nooit te druk om te reageren op uw verzoeken.	
10. Werknemers van Laparkan Suriname vertellen u precies wanneer de dienst uitgevoerd zal worden.	5.61
21. Laparkan Suriname heeft werknemers die u persoonlijke aandacht geven.	
14. Het gedrag van werknemers van Laparkan Suriname boezemt klanten vertrouwen in.	5.68
9. Laparkan Suriname hecht belang aan documentatie zonder fouten.	5.70
23. Werknemers van Laparkan Suriname begrijpen uw specifieke behoeften.	5.77
11. Werknemers van Laparkan Suriname leveren u vlot en stipt service.	5.84
18. Werknemers van Laparkan Suriname geven u individuele aandacht.	5.87
3. De werknemers van Laparkan Suriname komen verzorgd over.	5.97
15. U voelt zich veilig in uw transacties met Laparkan Suriname.	
17. Werknemers van Laparkan Suriname hebben de kennis om antwoord te geven op uw vragen.	6.10
12. Werknemers van Laparkan Suriname zijn altijd bereid u te helpen.	6.26
16. Werknemers van Laparkan Suriname zijn altijd beleefd tegen u.	6.32

Bijlage D. Scores verwachtingen en ervaringen per stelling



Bijlage E. Werksessie

Service bij Laparkan in de toekomst

Hoe ziet de service er over 20 jaar uit?



Welke ontwikkelingen zien we?

- Concurrentie
- Technologie
- Politiek
- Economie



Scenario's

Kijkende naar de ontwikkelingen in het veld hoe kan Laparkan daadwerkelijk het bedrijf uit de toekomstvisies worden?

Wat zijn de mogelijkheden?



Dilemma's

Welke uitdagingen zie je in je scenario?



Brainstorm

