



Bacheloropdracht Wegener Huis-aan-huisMedia

Herstructurering afdeling Operations
'van kwaliteitsverandering naar imagooverandering'



Auteur:

M.J. Busscher
Student Bedrijfswetenschappen (0099341)
Universiteit Twente

Begeleider Universiteit Twente:

Dr. Ir. J. Kraaijenbrink, NIKOS
Dr. M. L. Ehrenhard, NIKOS

Begeleiders Wegener Huis-aan-huisMedia:

Ir. B. Ribbink, Directeur Operations
M. Goeree, Management Assistente Directeur Operations

Enschede, 21 april 2009

Voorwoord

In dit paper is een onderzoek te lezen. Gehouden bij Wegener huis-aan-huisMedia te Enschede, in de periode eind 2008 tot begin 2009. Dit afstudeeronderzoek is gedaan ter afsluiting van mijn Bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

Het onderzoek betreft een klanttevredenheid onderzoek betreffende geïntegreerde paginaopmaak (afdeling Operations). Hierbinnen is het van belang dat de huidige situatie ten opzichte van de klanttevredenheid weergegeven wordt en tenslotte volgt een advies over hoe de afdeling ervoor kan gaan zorgen een hogere klanttevredenheid te kunnen behalen.

Binnen deze opdracht heb ik niet alleen werkervaring opgedaan, maar ook leren omgaan met de combinatie literatuur en praktisch gebruik.

Dit onderzoek heeft er ook voor gezorgd dat ik mij ben gaan verdiepen in communicatie, waardoor ik een andere Master als vervolg studie heb gekozen. Namelijk Marketing Communications aan de Universiteit Twente.

Graag wil ik bij deze van de gelegenheid gebruik maken mijn interne en externe begeleiders en Remco te bedanken voor de steun en de goede tips tijdens het onderzoek en het schrijven van dit verslag!

Marije Busscher
Enschede, 21 april 2009

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1	De opdrachtgever	4
1.3	De opdracht	5
1.4	Afbakening van de opdracht	5
1.5	Doel van het onderzoek	5
1.6	Onderzoeksvraag en deelvragen	6
1.7	Opbouw van verslag.....	6
2.	Theoretische achtergrond	7
2.1	Theoretisch kader	7
2.2	Conceptueel model.....	11
3.	Onderzoeksmethode	12
3.1	Te onderzoeken gegevens	12
3.2	Te onderzoeken personen (groepen).....	12
3.3	Selectie van de respondenten	12
3.4	Meting van de variabelen	13
4.	Resultaten	14
4.1	Resultaten per regio volgens het Kano model	
H. Zantkuyl	Regio 1,2.....	15
N. Koetze	Regio 3.....	16
P. Gallmann	Regio 4	17
P. de Hoogh	Regio 5.....	18
G. ter Hedde	Regio 6	19
T. Berntzen	Regio 7,8	20
L. Blijenburg & C. van den Oosterkamp	Regio 9,10	21
Alle regio's in vergelijk		22
4.2	Resultaten van de persoonlijke vragen	23
4.3	Resultaten van de kwalitatieve interviews	24
5.	Conclusies.....	26
6.	Aanbevelingen	30
7.	Discussie.....	34
8.	Referenties	35
9.	Appendices	37
Appendix A	: Afdelingsstructuur Operations	37
Appendix B	: Kano's model of customer satisfaction.....	38
Appendix C	: Identification of customer problems.....	39
Appendix D	: Construction of Kano questionnaire	40
Appendix E	: Evaluation process and table of results.....	41
Appendix F	: Customer Satisfaction Coefficient and Quality Improvement Index	42
Appendix G	: 43Vragen en uitwerkingen interviews Commercie en Operations.....	43
Appendix H	: Berichtgeving Intranet.....	48
Appendix I	: Vragenlijst voor respondenten	49

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er een inleiding gegeven op hetgeen te verwachten is in dit verslag. Van opdrachtgever Wegener Huis-aan-huisMedia tot aan de specifieke opdracht en de onderzoeksvragen. Om de leesbaarheid van het verslag te bevorderen zal Wegener Huis-aan-huisMedia vanaf nu afgekort worden met de gebruikelijke afkorting WHM.

1.1 De opdrachtgever

WHM is onderdeel van de Koninklijke Wegener NV., een beursgenoteerde organisatie actief in media en marketing. Wekelijks verspreidt WHM 7,7 miljoen huis-aan-huiskranten en bereikt hiermee 5,4 miljoen consumenten en 4,3 miljoen brievenbussen in Nederland. De huis-aan-huiskrant is een communicatiemiddel om mensen op de hoogte te brengen van lokaal en regionaal nieuws voor alle doelgroepen. Daarnaast bevat de krant ook advertenties en mededelingen over (bijvoorbeeld) aanbiedingen en diensten. WHM biedt in haar weekkrant en weekendkrant concept zowel de lokale slager op de hoek, als de grootgrutter en specifieke branches een uniek medium om de massa op maat te bereiken. Want de huis-aan-huiskranten kunnen flexibel ingeschakeld worden (www.wegenerhuisaanhuismedia.nl). De huis-aan-huiskranten van WHM verschijnen in het algemeen één a twee keer per week in een bepaald gebied en worden gratis verstrekt aan lezers. Adverteerders kunnen in afzonderlijke titels of in combinaties ervan adverteren.

1.2 Aanleiding en achtergrond

Op maandag 8 september 2008 had ik mijn eerste afspraak bij WHM met mijn toen nog toekomstige begeleider Bert Ribbink, directeur Operations. In dit eerste en verkennende gesprek hebben wij elkaar leren kennen en de mogelijkheid besproken om mijn bacheloropdracht binnen WHM te voltooien.

In dit gesprek kwam de kwaliteitsverandering van de afdeling Operations aan de orde. De structuur van de afdeling Operations is als volgt; de directeur staat bovenaan, gevolgd door de vijf afdelingshoofden, daarna de vijftien coördinatoren per vijf locaties gevolgd door tweehonderd *desktop publishers* (dtp'ers) (appendix a).

De afdeling Operations is van vroeger uit de lay-out afdeling van de krant. Een heel aantal jaren geleden zag deze afdeling er nog uit als een grote werkplaats met lange tafels waar iedereen aan het knippen en plakken was om de krant als een mooi geheel te krijgen. Tegenwoordig is dat anders. De afdeling Operations zorgt voor de productie van advertenties, advertentiepagina's en redactiepagina's. Samengevat; de afdeling Operations zorgt voor de productie van geïntegreerde paginaopmaak. In dit digitale tijdperk kun je niet achterblijven, vandaar dat de afdeling Operations nu zo'n 200 dtp'ers in dienst heeft. Deze mensen zitten in kantoren achter computers, en werken met speciale lay-out programma's als bijvoorbeeld Indesign en Photoshop. De uitkomst van het werk van deze mensen is hetzelfde gebleven alleen in de werkkuitvoering hebben er grote veranderingen plaatsgevonden.

De afdeling Operations heeft door de jaren heen een verandering van werkkuitvoering doorgemaakt. Echter, hebben niet alle werknemers de capaciteiten welke als noodzakelijk gezien kunnen worden voor de nieuwe werkkuitvoeringswijze. Daarom zal er binnen de afdeling Operations een herstructurering plaatsvinden, in de vorm van een kwaliteitsverandering. De juiste mensen met de juiste capaciteiten moeten op de juiste plek gezet worden. De gehele afdeling zal naar een hoger niveau getild moeten worden. Dit zal van de werknemers motivatie en voor sommigen ook bijscholing vergen. Deze kwaliteitsverandering is al ingezet. Middels een grote bijeenkomst is iedere werknemer van de wenselijke kwaliteitsverbetering op de hoogte gebracht. In deze bijeenkomst is duidelijk aan de werknemers uitgelegd waarom en dát deze kwaliteitsverbetering noodzaak is. Verder wordt iedereen de gelegenheid gegeven om bijgeschoold te worden. Middels een nulmeting en verschillende testen, onder andere een dtp test en psychologische test, is de huidige situatie in beeld gebracht en is de motivatie of weerstand voor de verandering gepeild. Volgens Bert Ribbink is deze verandering ook

nodig om beter aan te kunnen sluiten op de vraag van de klanten. De klant wil een professionelere lay-out en daarbij sneller geholpen worden. Om dit waar te kunnen maken moeten de werknemers op de afdeling Operations professionals zijn. Professionals bieden een toegevoegde waarde aan het product, bijvoorbeeld de lay-out van een advertentie, dat ze leveren.

Om het hogere niveau ten aanzien van 'voldoen aan de capaciteiten' en 'professionelere lay-out' te bereiken zal er getracht worden om van de interne kwaliteitsverandering van de afdeling Operations een interne en externe imagoverandering te creëren. De verwachte einddatum van het te bereiken hogere niveau, is januari 2010.

1.3 De opdracht

De afdeling Operations bevindt zich binnen WHM maar verleent ook diensten voor Wegener NieuwsMedia. Om een goede afspiegeling te krijgen van de klanttevredenheid ten opzichte van de afdeling Operations is het belangrijk om naar de klanten van WHM en de klanten van Wegener NieuwsMedia te kijken.

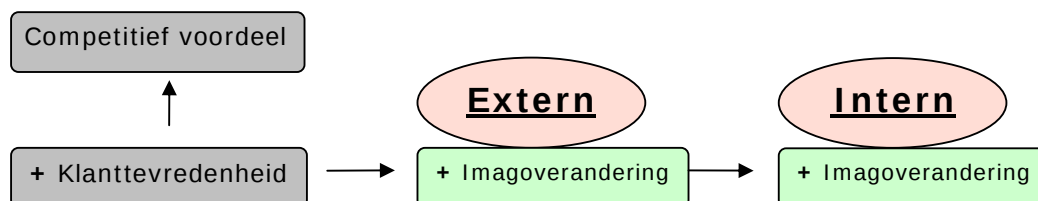
Het onderzoek zal de klanttevredenheid die bestaat ten opzichte van de afdeling Operations schetsen en voorspellen hoe deze te verhogen is. Omdat de afdeling zich bezighoudt met de productie van geïntegreerde paginaopmaak, is er een tweedeling te onderscheiden. Ten opzichte van de afdeling Operations betekent dit dat er twee soorten klanten zijn, namelijk klanten van kranten die behoefte hebben aan paginaopmaak, en klanten van advertenties die behoefte hebben aan advertentieopmaak. Dit onderzoek zal zich richten op de productvereisten van paginaopmaak en de productvereisten van advertentieopmaak. Deze worden vast gesteld, getest, beoordeeld en uiteindelijk zal er een advies gegeven worden om de productvereisten aan te passen of te continueren. Daarvoor zal er een concreet plan komen, hoe WHM dit het beste kan aanpakken.

1.4 Afbakening van de opdracht

De interne klantgroep Wegener NieuwsMedia zal niet meegenomen worden in het onderzoek. In overleg met Bert Ribbink is besloten deze niet mee te nemen omdat deze klantgroep enkel indirect met de afdeling Operations te maken heeft. Verder zal in het onderzoek de klant niet zelf onderdeel uitmaken van het onderzoek. Maar de medewerkers die dagelijks klantcontact hebben. In overleg met Bert Ribbink is dit besloten om op deze manier geen onrust te veroorzaken bij de klanten van WHM. De keuze voor medewerkers die dagelijks klantcontact hebben, heeft als bijkomend voordeel heeft dat het onderzoek een hogere *response rate* kan verwachten.

1.5 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek voor WHM is een manier te vinden hoe de afdeling Operations het beste een geslaagde imagoverandering kan ondergaan. Via de vooropgestelde kwaliteitsverandering moet deze imagoverandering gaan plaatsvinden. Omdat dit onderzoek zich bezig houdt met de klanttevredenheid zal de imagoverandering eerst extern plaatsvinden. De externe imagoverandering zal daarna intern opvallen, dus daarna intern plaatsvinden. Dit is de context van het conceptueel model, hieronder geschetst en verder uitgelegd in hoofdstuk 2.2 van dit verslag.



1.6 Onderzoeksvraag en deelvragen

Uit eerdere paragrafen kunnen de onderzoeksvraag en deelvragen gedestilleerd worden die als leidraad dienen voor het verdere onderzoek. De vragen zijn tevens mede geconstrueerd aan de hand van het Kano model. Er is voor dit model gekozen omdat het een methodologie weergeeft, welke weinig wiskundige berekening impliceert en relevante informatie snel kan verkrijgen. Dit model zal verder uitgelegd worden in het Theoretisch kader, hoofdstuk 2.1.

Onderzoeksvraag

"Door middel van welke productvereisten van paginaopmaak en advertentieopmaak kan Wegener Huis-aan-huisMedia de klanttevredenheid zodanig verhogen dat daarmee een positieve imagooverandering van de afdeling Operations gestimuleerd kan worden?"

Deelvragen

1. Wat zijn de productvereisten van paginaopmaak?
2. Wat zijn de productvereisten van advertentieopmaak?
3. Wie zijn de klanten van kranten van WHM?
4. Wie zijn de klanten van advertenties van WHM?
5. Wat zijn de klantbehoeften van de klanten van kranten?
6. Wat zijn de klantbehoeften van de klanten van advertenties?

1.7 Opbouw van verslag

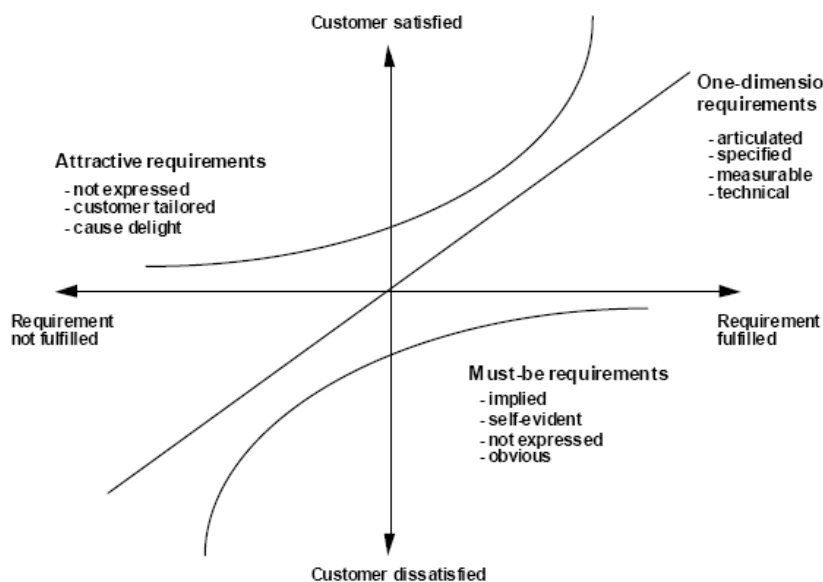
Het verslag zal allereerst ingaan op het theoretisch kader, om op deze manier de relevante literatuur omtrent dit onderwerp toe te lichten. Daaruit kan het conceptueel model getekend en toegelicht worden. Daarna zal er worden ingegaan op de onderzoeksmethodologie, de manier hoe het onderzoek verricht is en het gebruikte onderzoeksmodel. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten het onderzoek weergegeven. Waaruit in de volgende hoofdstukken de conclusies en aanbevelingen volgen. Tenslotte is er in hoofdstuk 7 is er ruimte voor een discussie.

2. Theoretische achtergrond

In dit hoofdstuk zal er een theoretische achtergrond gegeven worden voor het klanttevredenheidsonderzoek bij WHM. Allereerst zal er ingegaan worden op het relevante theoretische kader en daarna wordt er een conceptueel model gegeven.

2.1 Theoretisch kader

Klanttevredenheid is lang gezien als een eenzijdige manier van handelen, hoe hoger de productkwaliteit, hoe hoger de klanttevredenheid en andersom. Maar het vervullen van individuele productvereisten leidt niet automatisch tot een hogere klanttevredenheid, de afhankelijke factor die Kano (1984) toevoegt aan deze verhouding is het type behoefte (*requirements*) van het productvereiste. In zijn model, het Kano model, maakt Kano (1984) onderscheid tussen drie behoeften namelijk de *must-be*, *one-dimensional* en *attractive requirement* (zie afbeelding hieronder en appendix B). Het belang van het Kano model is dat het een methodologie weergeeft, welke weinig wiskundige berekening impliceert en relevante informatie snel kan verkrijgen (Bhattacharyya & Rahman, 2004).



: Kano's model of customer satisfaction (Berger et al., 1993)

Het eerste *requirement* is de *must-be requirement* dit zijn de basis criteria voor een product. Dit zijn de minimale criteria waaraan producten of dienstverlening moeten voldoen. Het zijn criteria die klanten verwachten en creëren irritatie en ontevredenheid indien hier niet aan voldaan wordt. Indien men aan basis aspecten wel voldoet, dan resulteert dit in tevredenheid bij de klant, maar echter nooit méér dan tevredenheid. Voorbeelden van *must-be requirements* kunnen zijn: telefonische

bereikbaarheid, correcte administratie en het correct nakomen van afspraken. Het tweede *requirement* is de *one-dimensional requirements* dit zijn de criteria die lineair verdeeld zijn in verhouding met de klanttevredenheid. Dus aan hoe meer criteria voldaan wordt, hoe hoger de klanttevredenheid en vice versa. Deze criteria kunnen, net als *must-be requirements*, ontevredenheid opwekken bij de klant indien men onvoldoende aandacht hieraan besteedt. Voorbeelden van *one-dimensional requirements* kunnen zijn: een snellere levering dan afgesproken, de professionaliteit en de competenties van verkopers. Het derde *requirement* is de *attractive requirement* dit zijn de criteria die de grootste invloed hebben op de klanttevredenheid. Indien deze criteria niet opgemerkt worden door de klant, dan creëert dit geen ontevredenheid. *Attractive requirements* vormen een extra iets wat de klant niet verwacht en zijn vaak criteria waarmee een organisatie zich kan differentiëren ten opzichte van haar concurrentie. Voorbeelden van *attractive requirements* kunnen zijn: systematisch de klanten op de hoogte houden van markt- en productinformatie en een spontane opvolging na elke interactie met de klant (Sauerwein, Bailom, Matzler & Hinterhuber, 1996).

Het Kano model hanteert vier stappen. De eerste stap is de *Identification of product requirements*. Shiba, Graham & Walden (1993) hebben een model opgesteld met vragen

welke helpen de problemen van klanten met een bepaald product te identificeren (zie hieronder en appendix C).

1. Which associations does the customer make when using the product x?
2. Which problems/defects/complaints does the customer associate with the use of the product x?
3. Which criteria does the customer take into consideration when buying the product x?
4. Which new features or services would better meet the expectations of the customer? What would the customer change in the product x?

Wanneer de vragen beantwoord zijn, zijn de productvereisten helder. De tweede stap is *Construction of the Kano questionnaire*. Binnen deze vragenlijst moet er per productkenmerk een antwoordcategorie zijn, waarbinnen de klant een functionele en een disfunctionele vorm van de producteis wordt voorgelegd. De klant kan kiezen uit vijf verschillende antwoorden, heel positief, gematigd positief, neutraal, gematigd negatief en heel negatief. Daarna wordt er gevraagd om een oordeel te geven over de bepaalde producteigenschap van de organisatie van wie de vragenlijst komt en dezelfde producteigenschap van de concurrentie. Uiteindelijk wordt er de klant gevraagd om een waarde te hangen aan alle voorafgaande producteigenschappen (appendix D). De derde stap is *Administering the customer reviews*, in deze stap wordt er besloten welke methode van onderzoek er gebruikt gaat worden. Dat kan bijvoorbeeld een enquête zijn of een vragenlijst, mondeling afnemen of per email toesturen. De vierde stap is *Evaluation and interpretation*. De vragenlijst kan geëvalueerd worden in drie stappen (appendix E). Wel moet er volgens Sauerwein et al. (1996) rekening gehouden worden met de M>O>A>I regel. Deze regel vertelt een volgorde in de te behandelen requirements. Eerst de *must-be* dan de *one-dimensional* dan de *attractive* en tenslotte de *indifferent requirements*. Als een *requirement indifferent* is betekent het dat de klant onverschillig is ten opzichte van dit specifieke productkenmerk. De klant maakt het niet uit of dit kenmerk aanwezig is of niet en is niet bereid meer geld uit te geven voor dit kenmerk. Als men beslissingen maakt over productontwikkelingen moet men deze volgorde aanhouden om rekening te houden met de productvereisten welke de meeste waarde hebben voor de klant. Omdat volgens Kotler & Keller (2006) imago de manier is waarop de mensen rondom een organisatie, de organisatie of het product waarderen. Is met de M>O>A>I regel niet alleen de meeste klanttevredenheid te creëren, maar ook een beter imago te creëren. Volgens Matzler, Hinterhuber, Bailom & Sauerwein (1996) kan er een onverslaanbaar pakket aan productvereisten ontstaan, wanneer de juiste twee of drie *attractive requirements* worden ingevuld. Ook vallen binnen deze vierde stap twee meeteenheden te ontleiden, namelijk de *Customer satisfaction coefficient* (CS-coëfficiënt) en de *Quality improvement index* (QI) (appendix F).

Extent of satisfaction:

$$\frac{A+O}{A+O+M+I}$$

Extent of dissatisfaction:

$$\frac{O+M}{(A+O+M+I) \times (-1)}$$

De eerste meeteenheid is de CS-coëfficiënt, dit zegt of de klanttevredenheid kan worden vergroot door tegemoet te komen in een bepaalde productvereiste, of dat het juist zorgt voor klantontevredenheid. De formule die te gebruiken is om tot de positieve CS-coëfficiënt te komen kent

een uitkomst tussen 0 en 1. Hoe dichterbij de 1, hoe hoger de invloed op klanttevredenheid. De formule om te komen tot de *Customer dissatisfaction coefficient* (CD-coëfficiënt) kent een uitkomst tussen de 0 en -1. Hierbij geldt het omgekeerde, hoe dichterbij de -1 hoe groter de invloed op klantontevredenheid. Een waarde van 0

betekent dat de producteis geen ontevredenheid veroorzaakt wanneer er niet aan voldaan wordt (Sauerwein et al., 1996).

De tweede meeteenheid is de QI. De QI is de kwaliteit van het eigen product waargenomen in vergelijking met het product van de concurrent. Daarom is het geschikt om niet alleen de klanten de eigen producteis te laten evalueren, maar ook de klanten de productvereisten van de concurrenten te laten evalueren. De formule die te gebruiken is om de waarde van de QI te gebruiken kent een positieve en negatieve uitkomst. De waarde van uitkomst geeft aan hoe belangrijk de productvereiste is ten opzichte van de concurrentie. Hoe hoger de waarde van de QI positief uitvalt, hoe hoger het (vanuit het oogpunt van de klant) relatieve competitieve voordeel. Andersom geldt hoe lager de waarde van QI negatief uitvalt, hoe lager het relatieve competitieve nadeel. Sauerwein et al. (1996) geven aan dat er bij productvereisten waar een negatieve QI uitkomt, direct actie ondernomen moet worden.

$$QI = \text{Relative importance} \times (\text{evaluation of own product} - \text{evaluation of competitor's product})$$

How important are the following features?

	totally unimportant						very important
	1	2	3	4	5	6	7
Good edge grip on hard snow							
Ease of turn							
Excellent deep powder snow features							X
Scratch-resistant surface							

How would you rank the deep powder snow features of your skis? (own customer)

☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7

totally unsatisfactory excellent

How would you rank the deep powder snow features of your skis? (competitor's customer)

☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7

totally unsatisfactory excellent

Fig. 13: Quality improvement index

Om een duurzaam competitief voordeel te hebben en te bereiken moet een organisatie kunnen creëren en behouden. Organisaties moeten niet alleen in staat zijn om een goede en hoge kwaliteit te leveren maar moeten ook een betere en hogere kwaliteit tegen lagere kosten leveren dan de concurrent. Een competitief voordeel van een organisatie is de mogelijkheid van een organisatie om in een of meerdere competenties te presteren welke de concurrenten niet willen of niet kunnen (Kotler & Keller, 2006). Elk competitief voordeel wordt gezien vanuit het oogpunt van de klant. Het kan in plaats van een competitief voordeel dus ook gezien worden als *customer advantage* (een klantvoordeel). Maar dan moet de klant wel waarde hechten aan het voordeel dat de organisatie hem geeft. Als een klant bijvoorbeeld geen waarde hecht aan 'snel geholpen worden', en de klant wordt wel snel geholpen, dan is er geen *customer advantage*. Wanneer de klant hier wel waarde aan hecht, is er wel *customer advantage*. Organisaties moeten zich focussen op het creëren en vasthouden van *customer advantages*. Dan zullen ze een hoger klanttevredenheid ontwikkelen, welke zal leiden tot meerdere aankopen en uiteindelijk zal leiden tot hogere winstcijfers voor de organisatie (Kotler & Keller, 2006; 150). Één van de noodzakelijke voorwaarden voor dit competitief voordeel is volgens Bhattacharyya & Rahman (2004) dat het product van de organisatie moet aansluiten op de vraag, vereisten en wil van de klanten. Voor product planning en

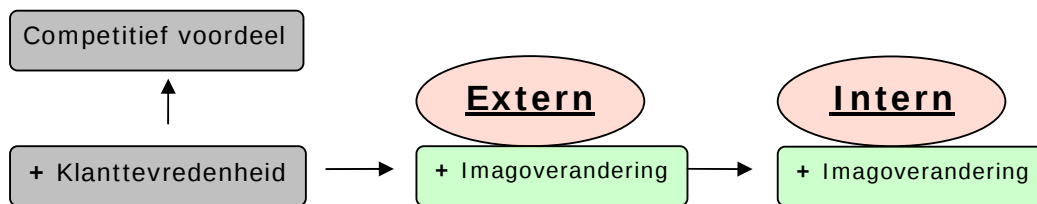
ontwikkeling, moet een organisatie daarom weten wat de klanten van een product willen. Hierbij helpt het Kano model.

Applicatie van productvereisten op geïntegreerde paginaopmaak

Als alle productvereisten geïdentificeerd zijn die aanwezig moeten zijn voor een bepaald product, de productvereisten voldoen aan de eisen van de klant en die vereisten zijn die *excitement* geven. Dan zal een organisatie haar producten kunnen verbeteren en hogere omzet kunnen genereren. In het kort, het zorgt voor een verkoopstijging, helpt klanten loyaal te blijven en trekt nieuwe klanten aan (Matzler et al., 1996). In het specifiek voor de geïntegreerde paginaopmaak zijn er verschillende productvereisten te onderscheiden. Het begrip geïntegreerde paginaopmaak in kranten laat zich uitleggen aan de hand van een tweedeling tussen advertentieopmaak en het overkoepelende paginaopmaak. Ten eerste is er advertentieopmaak. Er bestaan verschillende definities voor adverteren, de definitie van Richards & Curran (2002) zeggen dat adverteren een betaalde, gemedieerde vorm van communicatie is van een kenbare bron, welke ontwikkeld is om de ontvanger te beïnvloeden om actie te ondernemen, nu of in de toekomst. *Advertising* betekent volgens Dyer (1982) *'drawing attention to something'* of het op de hoogte brengen van of het informeren van iemand of iets. Dit kan onder andere, vrij informeel, door mond op mond reclame of door adverteren in een regionale of landelijk krant, dit laatste is iets formeler. Uit mediapsychologisch onderzoek van Heuvelman & Fennis (2006) blijkt dat de mediumcontext, de boodschap en de ontvanger allen invloed hebben op de interpretatie van die boodschap op de ontvanger. Specifiek naar de afhankelijke variabele boodschap, zijn er vier verschillende boodschap aspecten met bijbehorende boodschapkenmerken die van invloed kunnen zijn op de effecten van media-uitingen. Een boodschap gaat ergens over, de afzender tracht met een boodschap ontvangers te informeren, te amuseren, ergens van te overtuigen of zelfs tot bepaald gedrag aan te zetten. Daarom is de inhoud van de boodschap een belangrijk onderdeel van de boodschap, hierbij is te denken aan argumentatie, emotionele impact en voorbeeldgedrag. Een tweede belangrijk onderdeel is de bron, namelijk diegene(n) die de boodschap in woord, geluid en beeld uitdraagt of uitdragen. Hierbij is te denken aan een organisatie of uitvoerende, Mittelstaedt (2000) argumenteert dat bekende personen die merken aanprijzen en geloofwaardig overkomen een positieve invloed op de werking van reclame hebben, zowel in het onthouden als in het waarderen van de boodschap. Een derde belangrijk onderdeel van de boodschap is de strategie, hierbij is te denken aan herhaling. Zo heeft onderzoek van Singh & Linville (1995) aangetoond dat herhaling in zowel nieuwsberichten als reclameboodschappen effectief is. Ook samenvattingen en het kader waarin een boodschap wordt gebracht zijn kenmerken die van invloed kunnen zijn op de effecten van media-uitingen. Een vierde belangrijk onderdeel is het genre. Onder genre wordt verstaan, de verschillende doelen van de media-uitingen waarmee het publiek benaderd wordt; informatie, nieuwsvoorziening amusement, reclame, voorlichting en propaganda. Genres kunnen als zodanig reacties bij het publiek oproepen, bekend is dat reclame meestal als negatief wordt ervaren. Wel bestaat er tussen en binnen de genres in toenemende mate grensvervaging (Heuvelman & Fennis, 2006).

2.2 Conceptueel model

In dit onderzoek zullen verschillende aspecten en begrippen belangrijk zijn. Echter het kernbegrip is klanttevredenheid. Zoals aangegeven in het conceptueel model, staat positieve klanttevredenheid aan de oorsprong, dit kan ervoor zorgen dat er een competitief voordeel behaald kan worden. Ook kan een toename van de klanttevredenheid een positieve imagoverandering versterken. De aanname is dat wanneer er extern (buiten de organisatie) een imagoverandering ten opzichte van de afdeling Operations plaatsvindt, zal het niet lang duren voordat deze vertaalslag ook intern (binnen de organisatie) plaats zal vinden. Extern en intern zijn twee verschillende domeinen, maar volgen respectievelijk uit hetzelfde proces, de kern; klanttevredenheid. Hiermee wordt het centrale doel bereikt, namelijk; de imagoverandering van de afdeling Operations binnen WHM.



3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk zal het onderzoeksontwerp bekend worden. Ook de bijbehorende data en meting van de variabelen zullen verder geoperationaliseerd worden.

De te beschrijven variabele in dit onderzoek is de afdeling Operations binnen WHM. De exogene variabelen in dit onderzoek zijn de andere afdelingen en de klanten (vertegenwoordigd door medewerkers die dagelijks klantcontact hebben).

3.1 Te onderzoeken gegevens

Allereerst moet vastgesteld worden wat de productvereisten van paginaopmaak en advertentieopmaak zijn. Dit is gedaan door middel van een literatuurstudie en een verkregen presentatie van André Kooij, hoofd marketing WHM. Op deze manier zijn de algemene productvereisten gedekt en zijn de specifieke productvereisten voor WHM gedekt. De uitkomsten van deze literatuurstudie zijn gebruikt in de twee verkennende interviews die zijn afgelegd bij de afdeling Commercie en Operations. Per afdeling zijn er kwalitatieve interviews (resultaten in hoofdstuk 4.3 van dit verslag) gehouden met medewerkers. Op deze manier is getracht de afdelingen te betrekken in het onderzoek en de mogelijke weerstand voor eventuele veranderingen, die op basis van adviezen van dit onderzoek mogen voortvloeien, te verkleinen. De geïnterviewde medewerkers waren; Natasha van Maanen, Sylvie de Wilde en Robin Hofman. Natasha van Maanen is media-adviseur van de Huis-aan-huiskrant Enschede, oplage 71.000 (grootste van regio 6) en is 10jaar werkzaam bij Wegener. Sylvie de Wilde is medewerkster van Operations en doet redactionele paginaopmaak, 10 jaar werkzaam bij Wegener. Robin Hofman is medewerker van Operations en doet advertentie vormgeving, 8 jaar werkzaam bij Wegener. Er zijn verkennende vragen gesteld voor de beeldvorming en sfeerimpressie van en tussen de afdelingen. Er zijn ook specifieke vragen gesteld voor eventuele aanpassingen of toevoegingen ten opzichte van de productvereisten van paginaopmaak en advertentieopmaak. Deze interviews zijn gehouden op basis van de *Identification of customers problems* van Kano (1984) (appendix C). In de appendix G zijn de uitwerkingen van deze interviews te lezen.

3.2 Te onderzoeken personen (groepen)

Omdat de WHM zich bevindt over heel Nederland is het moeilijk en te uitgebreid voor een bacheloropdracht om een onderzoek te houden onder de klanten van kranten en advertenties. Ook zal zo'n onderzoek naar verwachting onrust onder de klanten veroorzaken. Daarom is er in overleg met Bert Ribbink gekozen om een representatieve afspiegeling van de klant te verkrijgen door de medewerkers te onderzoeken die dagelijks klantcontact hebben, deze medewerkers bevinden zich binnen de afdeling Commercie van WHM. Deze keuze heeft mede geleid tot een hogere *response rate* dan verwacht. Namelijk *rr*: 31,5% (270 respondenten aangeschreven, n=85).

3.3 Selectie van de respondenten

De selectie van de respondenten is gebeurd aan de hand van een kanssteekproef op basis van *stratified random sampling* uit een tabel met alle medewerkers van WHM die dagelijks klantcontact hebben. Deze tabel is verkregen door Harry Koll, P&O-medewerker van WHM. In deze tabel stonden alle medewerkers met naam, standplaats, functie, aantal FTE's en verantwoordelijk MT-lid.

De toepassing van een kanssteekproef de beste garantie is voor het realiseren van representativiteit van een onderzoek. Een kanssteekproef is ook wel het aselekt trekken van de steekproefpersonen. 'Aselekt' wil zeggen dat ieder lid van de populatie een bekende of gelijke kans heeft om in de steekproef te worden getrokken (Babbie, 2004). Om een kanssteekproef te kunnen trekken heb je een steekproefkader (*sampling frame*) nodig, een steekproefkader is een lijst met alle leden van de populatie welke je wilt gaan onderzoeken. In dit onderzoek is dit de lijst verkregen door Harry Koll. Deze lijst staat (indien nodig) representatief voor de gehele populatie waarover je in je onderzoek een oordeel wilt gaan geven (Babbie, 2004). Er bestaan vijf soorten *random sampling*,

namelijk *simple*, *systematic*, *stratified*, *cluster* en *multistage sampling*. In dit onderzoek is gekozen voor *stratified random sampling*. Bij *stratified random sampling* wordt de populatie voor het samplen opgedeeld in groepen, welke *strata* genoemd worden. In dit geval zijn de *strata* verdeeld in regio's van de MT-leden van WHM. De steekproeftrekkingen worden dan uit de *strata random* getrokken. Op deze manier is er zekerheid er geen mensen of groepen gemist worden en dat een bepaalde groep uit de populatie voldoende wordt gerepresenteerd. Momenteel is WHM werkzaam in dertien *strata*/regio's met bijbehorende MT-leden;

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Haaglanden | H. Zantkuyl |
| 2. Groot Rotterdam | H. Zantkuyl |
| 3. Midden Nederland | N. Koetze |
| 4. Gelderse Vallei/ Rivierengebied | P. Gallmann |
| 5. Zwolle/ Randmeren | P. de Hoogh |
| 6. Twente/ Achterhoek | G. ter Hedde |
| 7. Midden- en Oost-Gelderland | T. Berntzen |
| 8. Groot-Nijmegen/ Zuid Betuwe | T. Berntzen |
| 9. Oost-Brabant | L. Blijenburg & C. van den Oosterkamp |
| 10. Zuidwest-Nederland | L. Blijenburg & C. van den Oosterkamp |
| 11. t/m 13. Friesland, Groningen en Drenthe (NIEUW) | J. Bruins |

Daar de regio 11 t/m 13 nog regio's in opkomst zijn, zijn dit hele kleine regio's. Vandaar dat deze regio's in dit onderzoek verwaarloost kunnen worden. Binnen deze regio's zijn al naar gelang de grootte van de regio *random* respondenten gekozen.

3.4 Meting van de variabelen

Door middel van de data-verzamelingmethode; Kano vragenlijst, zijn de variabelen gemeten. De Kano vragenlijst bevat productvereisten van paginaopmaak en advertentieopmaak (appendix D). De vragenlijsten zijn per mail gestuurd naar de gekozen respondenten, die volgen uit het steekproefkader getrokken *stratified random sampling*. Deze methode is deze gekozen omdat het een goedkope methode is en door middel van het intranet en de emaildatabase van WHM makkelijk alle desbetreffende emailadressen te verkrijgen zijn. Normaliter zit er een hoge non-response aan deze methode verbonden. Daarom is er twee weken voordat alle respondenten aangeschreven zijn een bericht op het intranet geplaatst (appendix F), in dit bericht staat een introductie, een kleine uiteenzetting van het onderzoek en wat de medewerkers van Commercie kunnen verwachten. Ook is uiteengezet dat het onderzoek ter stimulering van de werkverhoudingen tussen de afdelingen Commercie en Operations is. Op deze manier is er getracht betrokkenheid te creëren met de werknemers die de vragenlijst invullen. Ook is hiermee getracht betrokkenheid te creëren met de medewerkers van de afdeling Operations opdat de medewerkers zelf in kunnen zien dat dit onderzoek van belang is, dat het nuttig is en de medewerkers mogelijk meer aanpassingsgezind zullen zijn ten aanzien van de mogelijke adviezen.

De vragenlijst is gemaakt op www.thesis-tools.com (appendix I), een mail met begeleidend schrijven van het 'hoe en waarom' van deze vragenlijst, met een link naar deze vragenlijst is gestuurd naar de respondenten. In het kader van de reorganisatie 'project Delta' wat momenteel binnen WHM speelt is er in deze mail ook extra aandacht geschonken aan de anonimiteit van de respondenten. Voor de zekerheid is ervoor gekozen om meer vragenlijsten te versturen dan vooropgesteld, om de eventuele non-response op te vangen. Met deze aanpak en toelichting is getracht een hoge *response rate* te behalen, voor WHM als geheel, als voor de separate regio's met bijbehorende MT-leden.

De vragenlijsten geven antwoord op de door Kano (1984) veronderstelde *requirements*. Ze geven aan welke productvereisten *must-be*, *one-dimensional* en *attractive requirements* zijn. Ook kan door middel van de vragenlijsten de CS-coëfficiënt en de QI uitgerekend worden. Door de verdeling per *strata* kunnen de uitkomsten makkelijk per regio van verantwoordelijk MT-lid vergeleken worden, de gevonden verschillen leiden tot conclusies.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de Kano vragenlijst gepresenteerd worden. Hierbij wordt er gekeken naar de evaluatietabellen, de CS-coëfficiënt en de QI. Eerst zal er een evaluatie voor heel WHM worden gegeven, daarna een specificatie van de verschillende regio's met bijbehorende verantwoordelijke MT-lid. Aan het einde van het hoofdstuk zal er vergelijking van de verschillende regio's gegeven worden en de zullen de resultaten van de persoonlijke vragen in kaart gebracht worden.

Alle regio's 1 t/m 10

Response Rate : 85/270= 31,5%

Productkenmerk
Evaluatietabel paginaopmaak
Tekstuele en illustratieve verbanden
Overzichtelijkheid
Rustige lettertypes en weinig hoofdletters
Functioneel kleurgebruik
Evaluatietabel advertentieopmaak
Duidelijke boodschap en afzender
Toegevoegde waarde
Accenten
Evaluatietabel advertenties
Vaste advertentieformaten
Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CS	CD
1%	0%	5%	94%	0%	0%	100%	I	0,01	-0,05
4%	8%	38%	50%	0%	0%	100%	I	0,12	-0,46
11%	0%	8%	81%	0%	0%	100%	I	0,11	-0,08
12%	0%	9%	79%	0%	0%	100%	I	0,12	-0,09
12%	15%	38%	33%	1%	1%	100%	M	0,28	-0,54
24%	2%	5%	67%	0%	1%	100%	I	0,27	-0,07
4%	0%	13%	80%	1%	1%	100%	I	0,04	-0,14
48%	10%	0%	41%	0%	1%	100%	A	0,59	-0,10
29%	28%	14%	28%	0%	1%	100%	A	0,58	-0,42

Uit bovenstaande tabel kan afgelezen worden welke klantbehoeften van WHM bestaan bij de genoemde productvereisten. Waarbij A staat voor *attractive*, O: *one-dimensional*, M: *must-be*, I: *indifferent*, R: *reverse* en Q: *questionable*. R en Q zijn niet van belang voor het onderzoek. Uit bovenstaande tabel valt af te lezen dat bijna elk productkenmerk *indifferent* is. Een specificatie per regio helpt om de verschillen in kaart te brengen. Wel blijkt uit bovenstaande tabel dat de aanwezigheid van 'duidelijke boodschap en afzender' de meeste tevredenheid veroorzaakt, namelijk 0,28. Het duidelijkste blijkt dat wanneer 'overzichtelijkheid' en 'duidelijke boodschap en afzender' afwezig zijn er een CD-coëfficiënt van respectievelijk -0,46 en -0,54 is.

Quality improvement index

Productkenmerk	Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
Tekstuele en illustratieve verbanden	5,66	4,94	4,23	4,04
Overzichtelijkheid	6,04	4,79	4,06	4,40
Rustige lettertypes en weinig hoofdletters	5,56	4,86	4,00	4,76
Functioneel kleurgebruik	5,67	4,89	4,04	4,78
Duidelijke boodschap en afzender	6,20	5,04	4,47	3,54
Toegevoegde waarde	5,89	4,74	4,09	3,87
Accenten	5,57	4,84	4,34	2,79
Vaste advertentieformaten	5,96	5,86	4,04	10,81
Service gerichte media-adviseur	6,53	5,47	4,23	8,11
Advertentiepreizen	5,99	4,74	4,03	4,28
Bereik en oplage	6,40	5,74	4,34	8,96
Redactie	6,29	5,16	4,47	4,31

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in de rode productkenmerken en de minste is te vinden in de groene productkenmerken. Belangrijk om op te merken is dat alle QI-index cijfers positief zijn. WHM scoort op alle facetten beter dan de concurrent. De QI-index cijfers zijn ook te specificeren per regio, de paragrafen hierna beschrijven dit.

4.1 Resultaten per regio volgens het Kano model

H. Zantkuyl

Regio 1,2

RR : 17 / 50 = 34 %

Productkenmerk

Evaluatietabel paginaopmaak

Tekstuele en illustratieve verbanden
Overzichtelijkheid
Rustige lettertypes en weinig hoofdletters
Functioneel kleurgebruik

Evaluatietabel advertentieopmaak

Duidelijke boodschap en afzender
Toegevoegde waarde

Accenten

Evaluatietabel advertenties

Vaste advertentieformaten
Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CSc	CDc
0%	0%	6%	94%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,06
6%	6%	47%	41%	0%	0%	100%	M	0,12	-0,53
12%	0%	12%	76%	0%	0%	100%	I	0,12	-0,12
12%	0%	12%	76%	0%	0%	100%	I	0,12	-0,12

12%	18%	35%	35%	0%	0%	100%	I & M	0,29	-0,53
41%	6%	12%	35%	0%	6%	100%	A	0,50	-0,19
0%	0%	24%	71%	0%	6%	100%	I	0,00	-0,25

53%	18%	0%	29%	0%	0%	100%	A	0,71	-0,18
29%	35%	24%	12%	0%	0%	100%	O	0,65	-0,59

Voor de regio Haaglanden en Groot Rotterdam is het van belang om zich allereerst te vestigen op de productvereisten 'overzichtelijkheid' en 'duidelijke boodschap en afzender'. Dit zijn *must-be requirements*, waarbij met CD-coëfficiënt van -0,53. Daarna is het van belang om een service gerichte media-adviseur te zijn, dit vereiste heeft een ontevredenheidfactor van -0,59 maar een tevredenheidfactor van 0,65. Maar het productvereiste waar de meeste klanttevredenheid mee behaald kan worden is 'toegevoegde waarde' en 'vaste advertentieformaten'.

Quality improvement index

Productkenmerk

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

Advertentieprijs

Bereik en oplage

Redactie

Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
5,6	4,6	4,4	1,12
5,8	4,5	3,9	3,48
5,4	4,6	3,9	3,78
5,5	4,8	4,2	3,3
6	4,9	4,1	4,8
5,7	4,4	3,9	2,85
5,1	4,4	4,3	0,51
6,1	6,1	3,7	14,64
6,6	5,4	4,4	6,6
5,7	4,8	3,4	7,98
6,4	5,6	4,3	8,32
6,5	5,2	4,1	7,15

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in 'accenten' en 'tekstuele en illustratieve verbanden'. Binnen deze productvereisten is er bijna geen verschil tussen WHM en de concurrent, hier zijn verbeteringen het meest noodzakelijk. De best scorende productvereisten zijn 'vaste advertentieformaten' met een indexcijfer van 14,64. Daarna volgt nog een productvereiste van advertenties, namelijk 'bereik en oplage' met 8,32.

N. Koetze**Regio 3**

RR : 12 / 35 = 34 %

Productkenmerk**Evaluatietabel paginaopmaak**

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Evaluatietabel advertentieopmaak

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Evaluatietabel advertenties

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CSc	CDc
0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	I	0,00	0,00
0%	0%	58%	42%	0%	0%	100%	M	0,00	-0,58
8%	0%	17%	75%	0%	0%	100%	I	0,08	-0,17
17%	0%	17%	67%	0%	0%	100%	I	0,17	-0,17

17%	0%	42%	42%	0%	0%	100%	I & M	0,17	-0,42
8%	8%	8%	75%	0%	0%	100%	I	0,17	-0,17
8%	0%	17%	75%	0%	0%	100%	I	0,08	-0,17

25%	0%	0%	75%	0%	0%	100%	I	0,25	0,00
50%	8%	8%	33%	0%	0%	100%	A	0,58	-0,17

Voor de regio Midden-Nederland is het van belang om zich allereerst te vestigen op de productvereisten 'overzichtelijkheid' en 'duidelijke boodschap en afzender'. Overzichtelijkheid kent in deze regio enkel ontevredenheid (-0,58) en geen tevredenheid (0,00) wat erop duidt dat dit een duidelijke *must-be requirement* is. De klant vindt dit vereiste noodzakelijk. Daarna is het van belang om zich te focussen op de 'service gerichte media-adviseur', dit vereiste is gewaardeerd als een *attractive requirement*. Op dit vereiste is in deze regio de meeste tevredenheid te behalen, namelijk een CS-coëfficiënt van 0,58.

Quality improvement index

Productkenmerk

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten**Vaste advertentieformaten**

Service gerichte media-adviseur

Advertentiepreizen

Bereik en oplage**Redactie**

Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
5,3	4,8	3,5	6,89
5,6	4,3	3,6	3,92
4,8	4,7	3,8	4,32
5,2	4,5	3,6	4,68
5,8	4,6	4	3,48
5,6	4,5	3,8	3,92
5	4,8	4,2	3
5,3	5,9	4,2	9,01
6,3	5,3	4,1	7,56
5,3	4,3	3,4	4,77
6,3	5,6	3,9	10,71
6,3	4,4	4,1	1,89

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in de redactie van de regio Midden-Nederland. Deze heeft nog wel een positieve QI-index maar wordt als slechte gewaardeerd in dit onderzoek, QI-index is 1,89. Het best gewaardeerde productvereiste is bereik en oplage, deze heeft een QI-index van 10,71.

P. Gallmann**Regio 4****RR : 7 / 15 = 47 %****Productkenmerk****Evaluatietabel paginaopmaak**

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Evaluatietabel advertentieopmaak

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Evaluatietabel advertenties

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CS _c	CD _c
0%	0%	14%	86%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,14
0%	14%	57%	29%	0%	0%	100%	M	0,14	-0,71
29%	0%	0%	71%	0%	0%	100%	I	0,29	0,00
0%	0%	14%	86%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,14

14%	29%	14%	43%	0%	0%	100%	I	0,43	-0,43
29%	0%	0%	71%	0%	0%	100%	I	0,29	0,00
0%	0%	29%	71%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,29

29%	43%	0%	29%	0%	0%	100%	O	0,71	-0,43
0%	43%	43%	14%	0%	0%	100%	O & M	0,43	-0,86

Voor de regio Gelderse Vallei/ Rivierengebied is het van belang om zich allereerst te vestigen op de productvereisten 'overzichtelijkheid' en 'service gerichte media-adviseur'. Deze twee vereisten kennen een hoge mate van ontevredenheid, respectievelijk -0,71 en -0,84. Een service gerichte media-adviseur kent daarbij ook nog een hoge tevredenheid (0,43), wanneer hier wel aan voldoen wordt. Dit maakt het een vereiste met dubbel effect. Het voorkomt klanten ontevreden te worden en helpt klanten tevreden te worden. In volgorde volgt 'vaste advertentieformaten' als laatste, binnen deze regio geldt dit vereiste als een *one-dimensional requirement*, wat neigt naar een *attractive requirement*. De klanttevredenheid is 0,71 en de klant ontevredenheid is -0,43.

Quality improvement index

Productkenmerk

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Vaste advertentieformaten**Service gerichte media-adviseur**

Advertentiepreizen

Bereik en oplage

Redactie

Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
5,9	5,6	4,7	5,31
6,1	5	4,7	1,83
6,4	5,1	4,3	5,12
5,9	5,3	4,6	4,13
6,3	5,1	4,4	4,41
5,9	5,3	4,3	5,9
5,7	5,1	4,3	4,56
6,1	6,1	3,9	13,42
6,4	5,6	3,9	10,88
6,0	4,9	4	5,4
6,4	5,9	4,3	10,24
6,1	5,3	4,8	3,05

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in de vereiste 'overzichtelijkheid' volgend door de vereiste 'redactie'. Binnen de Gelderse Vallei en het Rivierengebied waardeert de klant de overzichtelijkheid van WHM wel beter dan die van de concurrent maar het verschil is minimaal, een QI-index van 1,83. Het meest vooroplopende productvereiste van WHM zijn de 'vaste advertentieformaten', de klant waardeert op een 7-puntsschaal WHM met gemiddelde waarde van 6,1 en de concurrent wordt op dezelfde schaal gewaardeerd met een gemiddelde waarde van 3,9.

P. de Hoogh**Regio 5****Response Rate : 11 / 30 = 37 %****Productkenmerk****Evaluatietabel paginaopmaak**

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Evaluatietabel advertentieopmaak

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Evaluatietabel advertenties

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CSc	CDc
0%	0%	9%	91%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,09
0%	18%	45%	36%	0%	0%	100%	M	0,18	-0,64
9%	0%	9%	82%	0%	0%	100%	I	0,09	-0,09
9%	0%	9%	82%	0%	0%	100%	I	0,09	-0,09

9%	27%	36%	27%	0%	0%	100%	M	0,36	-0,64
18%	0%	0%	82%	0%	0%	100%	I	0,18	0,00
0%	0%	9%	91%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,09

45%	9%	0%	45%	0%	0%	100%	A & I	0,55	-0,09
36%	9%	9%	45%	0%	0%	100%	I	0,45	-0,18

Voor de regio Zwolle/ Randmeren is het van belang om zich allereerst te vestigen op de productvereisten in de volgorde 'duidelijke boodschap en afzender' en 'overzichtelijkheid'. De vereisten creëren beiden dezelfde mate van ontevredenheid (-0,64) maar een duidelijke boodschap en afzender heeft een hogere tevredenheidfactor (0,36) dan overzichtelijkheid (0,18). Daarna is het volgens de M>O>A>I regel van belang de *one-dimensional requirements* te vervullen, echter kent deze regio deze niet. Vandaar dat 'vast advertentieformaat' volgt. Dit productvereiste heeft een tevredenheid van 0,55 en een ontevredenheid van -0,09. Een opvallend productvereiste in deze regio is 'toegevoegde waarde', deze is van belang omdat uit de tabel blijkt dat er geen enkele ontevredenheid mee gehaald wordt als het vereiste er niet is (0,00) maar wel tevredenheid wanneer het er wel is (0,18).

Quality improvement index

Productkenmerk

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

Advertentieprijsen**Bereik en oplage**

Redactie

Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
5,5	4,8	4,5	1,65
6,2	4,8	4	4,96
5,5	4,8	3,8	5,5
5,5	4,7	4,1	3,3
6,1	4,9	4,4	3,05
5,4	4,6	3,8	4,32
5,5	4,6	4	3,3
6,5	5,9	3,8	13,65
6,6	5,6	4,5	7,26
6,3	4,3	4,6	-1,89
6,6	6,2	4,4	11,88
6,1	5,4	4,7	4,27

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in de vereisten 'advertentieprijsen' gevolgd door 'tekstuele en illustratieve verbanden'. Het vereiste advertentieprijsen kent een negatieve QI-index. In deze regio betekent het dat de advertentieprijsen volgens de klant bij de concurrent beter zijn dan bij WHM. WHM krijgt hier een 4,3 en de concurrent een 4,6 op een 7-puntsschaal. Hier zal ingegrepen moeten worden. Daarna volgen de tekstuele en illustratieve verbanden deze QI-index is wel positief maar hangt op de grens.

G. ter Hedde**Regio 6****Response Rate : 12 / 40 = 30 %****Productkenmerk****Evaluatietabel paginaopmaak**

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Evaluatietabel advertentieopmaak

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Evaluatietabel advertenties

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CSc	CDc
0%	0%	8%	92%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,08
0%	0%	25%	75%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,25
0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	I	0,00	0,00
0%	0%	8%	92%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,08

10%	20%	40%	30%	0%	0%	100%	M	0,30	-0,60
30%	0%	0%	70%	0%	0%	100%	I	0,30	0,00
20%	0%	0%	80%	0%	0%	100%	I	0,20	0,00

13%	0%	0%	75%	0%	13%	100%	I	0,14	0,00
13%	38%	0%	50%	0%	0%	100%	I	0,50	-0,38

Voor de regio Twente/ Achterhoek is het van belang om zich te vestigen op de productvereiste 'duidelijke boodschap en afzender'. Binnen deze regio is dit het enige productvereiste waar een duidelijk *requirement* van Kano (1984) aan gehangen kan worden. De *must-be requirement*, een duidelijke boodschap en afzender zorgt voor een tevredenheid van 0,30 en een ontevredenheid van -0,60. Verder is het opmerkelijk dat er in de productvereisten van paginaopmaak geen enkele tevredenheid is te vinden, enkel ontevredenheid.

Quality improvement index

Productkenmerk

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten*Vaste advertentieformaten****Service gerichte media-adviseur****Advertentieprijs**Bereik en oplage****Redactie***

Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
5,5	5	4,4	3,3
6,1	5	4,1	5,49
5,6	4,8	4	4,48
5,8	4,9	4,1	4,64
6,7	5,2	5,1	0,67
6,6	5,1	4,8	1,98
6,4	5,2	4,9	1,92
5,7	5,1	4,6	2,85
6,7	5,4	3,9	10,05
6,6	4,9	4,1	5,28
6,4	5,6	4,4	7,68
6,4	5,6	4,3	8,32

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in 'duidelijke boodschap en afzender'. Opmerkelijk is dat dit zelfde productvereiste ook de enige vereiste is met er toe doende *requirement*. Dus het belangrijkste vereiste van deze regio, wat ook als basiscriterium gezien kan worden. Is tevens het vereiste waar de concurrentie bijna even goed in is. WHM scoort op dit vereiste een 5,2 en de concurrent 5,1. De QI-index is nog positief maar hangt op de grens met 0,67. Het daarna volgende productvereiste waar de concurrentie het dichtste bij komt is 'accenten' met een QI-index van 1,92. De hoogst gewaardeerde productvereisten in deze regio zijn 'service gerichte media-adviseur' en 'redactie'.

T. Berntzen**Regio 7,8****Response Rate : 11 / 40 = 28 %****Productkenmerk****Evaluatietabel paginaopmaak**

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Evaluatietabel advertentieopmaak

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Evaluatietabel advertenties

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CSc	CDc
0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	I	0,00	0,00
9%	18%	9%	64%	0%	0%	100%	I	0,27	-0,27
9%	0%	0%	91%	0%	0%	100%	I	0,09	0,00
18%	0%	9%	73%	0%	0%	100%	I	0,18	-0,09

18%	0%	45%	27%	0%	9%	100%	M	0,20	-0,50
18%	0%	9%	73%	0%	0%	100%	I	0,18	-0,09
0%	0%	9%	91%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,09

64%	9%	0%	27%	0%	0%	100%	A	0,73	-0,09
36%	45%	9%	9%	0%	0%	100%	O	0,82	-0,55

Voor de regio Midden-Gelderland, Oost-Gelderland en Groot Nijmegen/ Zuid Betuwe is het van belang om zich allereerst te vestigen op de productvereiste 'duidelijke boodschap en afzender' om de meeste klanttevredenheid te creëren. Dit vereiste kent een ontevredenheidfactor van -0,50 en een tevredenheidfactor van 0,20. Daarna volgt de 'service gerichte media-adviseur' en respectievelijk de 'advertentieformaten'. Als laatste volgen alle andere productvereisten. Het productvereiste 'tekstuele en illustratieve verbanden' geeft geen mate van tevredenheid of ontevredenheid aan, beiden 0,00. Dit suggereert dat dit kenmerk er niet toe doet.

Quality improvement index

Productkenmerk

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten**Vaste advertentieformaten**

Service gerichte media-adviseur

Advertentiepreizen

Bereik en oplage

Redactie

Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
6,1	5	4,1	5,49
6,3	5,1	4,3	5,04
5,6	5,1	4,4	3,92
6	5,2	4,2	6
6,4	5,5	5,1	2,56
6	4,5	4,1	2,4
5,7	4,7	4,5	1,14
6,3	6,4	4,4	12,6
6,6	5,8	4,9	5,94
5,8	5,1	4,5	3,48
6,2	5,8	4,7	6,82
6,1	5,2	4,3	5,49

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in 'accenten' en 'duidelijke boodschap en afzender'. Binnen deze vereisten staat WHM het dichtste bij de concurrent, wel waardeert de klant WHM hoger dan de concurrent. De vereisten halen respectievelijk een QI-index van 1,14 en 2,56. De best scorende productvereisten zijn 'vaste advertentie-formaten' met een indexcijfer van 12,6. Daarna volgt nog een productvereiste van advertenties, namelijk 'bereik en oplage' met 6,82.

L. Blijenburg & C. van den Oosterkamp Regio 9,10

Response Rate : 15 / 60 = 25 %

Productkenmerk**Evaluatietabel paginaopmaak**

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Evaluatietabel advertentieopmaak

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Evaluatietabel advertenties

Vaste advertentieformaten

Service gerichte media-adviseur

A	O	M	I	R	Q	Totaal	Categorie	CS	CD
7%	0%	0%	93%	0%	0%	100%	I	0,07	0,00
13%	7%	40%	40%	0%	0%	100%	I & M	0,20	-0,47
13%	0%	13%	73%	0%	0%	100%	I	0,13	-0,13
20%	0%	0%	80%	0%	0%	100%	I	0,20	0,00

13%	20%	13%	53%	0%	0%	100%	I	0,33	-0,33
40%	0%	0%	60%	0%	0%	100%	I	0,40	0,00
0%	0%	13%	87%	0%	0%	100%	I	0,00	-0,13

27%	7%	0%	67%	0%	0%	100%	I	0,33	-0,07
33%	20%	7%	33%	0%	7%	100%	A & I	0,57	-0,29

Voor de regio Oost-Brabant en Zuidwest Nederland is het van belang om zich allereerst te vestigen op de productvereiste 'overzichtelijkheid'. Dit vereiste kent een ontevredenheid van -0,47 en een tevredenheid van 0,20. Daarna volgt 'service gerichte media-adviseur', deze kent een CS-coëfficiënt van 0,57 en een CD-coëfficiënt van -0,29. Vereisten waar uitdagingen gevonden kunnen worden zijn de vereisten waar geen ontevredenheid mee behaald wordt maar enkel tevredenheid. Met deze vereisten valt niets te verliezen. Opmerkelijk in deze regio is dat er veel van deze vereisten zijn. Namelijk 'tekstuele en illustratieve verbanden' (0,07), 'functioneel kleurgebruik' (0,20) en 'toegevoegde waarde' (0,40). Het meeste kan bereikt worden met 'toegevoegde waarde' omdat dit vereiste de hoogste waarde van tevredenheid kent.

Quality improvement index

Productkenmerk

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender

Toegevoegde waarde

Accenten

Vaste advertentieformaten**Service gerichte media-adviseur****Advertentieprijs***Bereik en oplage***Redactie**

Mate van belang	WHM	concurrent	QI-index
5,7	4,8	4	4,56
6,2	4,8	3,8	6,2
5,6	4,9	3,8	6,16
5,8	4,8	3,5	7,54
6,1	5,1	4,2	5,49
6	4,8	3,9	5,4
5,6	5,1	4,2	5,04
5,7	5,5	3,7	10,26
6,5	5,2	3,9	8,45
6,2	4,9	4,2	4,34
6,5	5,5	4,4	7,15
6,5	5	5	0

Deze QI-index kent een range van -42 tot 42. De grootste verschillen zijn te vinden in productvereisten voor advertenties. De meeste kwaliteitverbeteringen zijn te vinden in de redactie van deze regio. Namelijk binnen deze regio wordt de redactie precies gelijk gewaardeerd aan de redactie van de concurrent. Namelijk beiden scoren ze een 5 op de 7-puntsschaal, een QI-index van 0. De advertentieprijs volgen een heel stuk later met een QI-index van 4,34 welke daarna het laagste is. Maar eigenlijk zo goed, dat het niet negatief beoordeeld kan worden. Deze regio doet het goed!

Alle regio's in vergelijking**Response Rate : 85 / 270 = 31,5 %****Evaluatietabel alle regio's****Productkenmerk**

Tekstuele en illustratieve verbanden

Overzichtelijkheid

Rustige lettertypes en weinig hoofdletters

Functioneel kleurgebruik

Duidelijke boodschap en afzender**Toegevoegde waarde**

Accenten

Vaste advertentieformaten**Service gerichte media-adviseur**

alle regio's	1,2	3	4	5	6	7,8	9,10
I	I	I	I	I	I	I	I
I	M	M	M	M	I	I	I&M
I	I	I	I	I	I	I	I
I	I	I	I	I	I	I	I
M	I&M	I&M	I	M	M	M	I
I	A	I	I	I	I	I	I
I	I	I	I	I	I	I	I
A	A	I	O	A&I	I	A	I
A	O	A	O&M	I	I	O	A&I

De productvereisten in het rood zijn de vereisten waar actie ondernomen moet worden. Uit de resultaten in voorgaande paragrafen in dit hoofdstuk blijkt dat adviezen voor specifieke regio's verschillen van adviezen voor alle regio's (heel WHM) in het algemeen. Maar belangrijk om op te merken is dat de regio's van elkaar kunnen leren.

In regio 1 en 2, Haaglanden en Rotterdam van H. Zantkuyl is te zien dat er een grote verscheidenheid aan *requirements* bestaat. In geen enkele regio is dit verschil zo groot als in regio 1, 2, terwijl het de op een na grootste onderzochte regio is. Wat opvalt is ook dat het productkenmerk 'toegevoegde waarde' een *attractive requirement* is in deze regio. In de rest van de regio's is het vereiste *indifferent*.

In regio 3, Midden Nederland van N. Koetze valt op te merken dat het laatste vereiste 'service gerichte media-adviseur' een *attractive requirement* is. In geen enkele regio is dit zo.

Regio 4, Gelderse Vallei en Rivierengebied van P. Gallmann laat als enige regio zien dat 'vaste advertentieformaten' een *one-dimensional requirement* is. Ook laat deze regio zien dat een 'service gerichte media-adviseur' een *must-be requirement* is. Dit is in geen andere regio het geval.

In regio 5, Zwolle en Randmeren van P. de Hoogh zijn er geen opmerkelijke verschillen op te merken zoals in andere regio's.

In regio 6, Twente en de Achterhoek van G. ter Hedde valt te zien dat de klanten gematigd zijn in het antwoord geven. Dit heeft ertoe geleid dat er maar één er toe doende *requirement* is te onderscheiden in deze regio. Dit is de *must-be requirement* voor 'duidelijke boodschap en afzender'.

In regio 7 en 8, Midden-en Oost-Gelderland, Groot-Nijmegen en Zuid Betuwe van T. Berntzen zijn er geen opmerkelijke verschillen te vinden. Het is de regio die het dichtste bij het gemiddelde van alle regio's komt. Enkel de 'service gerichte media-adviseur' verschilt, van *attractive requirement* in het gemiddelde, is het hier een *one-dimensional requirement*.

Regio 9 en 10, Oost-Brabant en Zuidwest-Nederland van L. Blijenburg en C. van den Oosterkamp is de grootste onderzochte regio. Deze regio komt ook dichtbij het gemiddelde van alle regio's. Na regio 6 is dit de regio waar de minste verscheidenheid in antwoord bestaat. Hier is elk *requirement* geheel *indifferent* of gedeeld *indifferent*.

In hoofdstuk 5 van dit verslag zullen de conclusies uit de bovenstaande tabel getrokken worden.

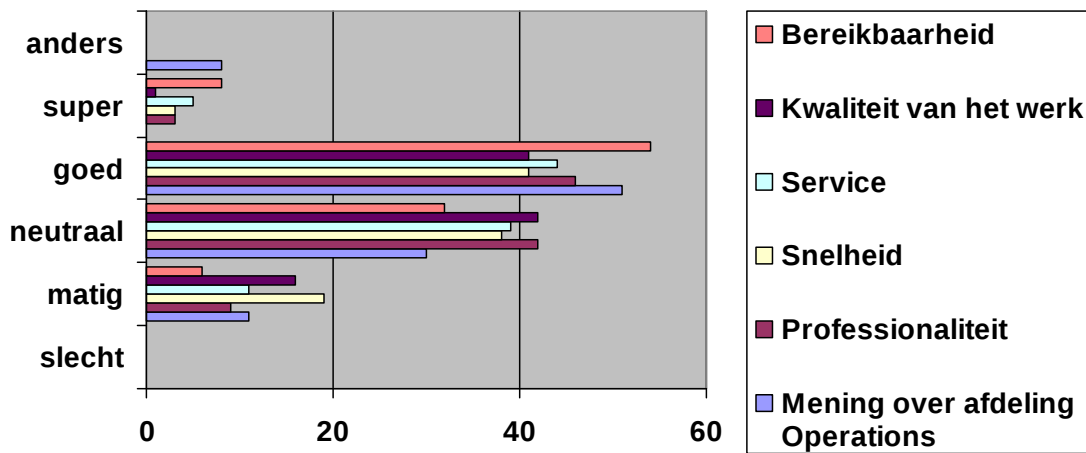
De QI-index is niet zo makkelijk in een vergelijkingstabel voor de verschillende regio's op te stellen, omdat deze niet generaliseerbaar zijn. Het gaat specifiek over de mate van belang en de waardering van de verschillende productvereisten van WHM en de concurrentie per regio. Een andere regio kan hier niet van leren enkel analyseren, opdat er een andere klantwaardering aan gehangen moet worden.

4.2 Resultaten van de persoonlijke vragen

In dit hoofdstuk zullen de persoonlijke vragen van de vragenlijst in een grafiek weergegeven worden.

Op verzoek van Bert Ribbink zijn er in de vragenlijst ook enkele persoonlijke vragen gesteld, voor de analyse van het onderzoek zal hier weinig mee gedaan worden, fungeert als extra data en achtergrondinformatie voor de beeldvorming van de afdeling Operations bij WHM. In de aanbevelingen worden enkele van deze bevindingen in ogenschouw genomen.

Deze vragen zijn ingevuld door alle 85 respondenten, gelden dus voor heel WHM.



Ingevulde antwoorden bij, Mening over afdeling Operations; anders:

- wisselvallig, soms erg goed en soms erg slecht
- verschilt nogal per medewerker
- het gaat momenteel beter maar was slecht, helaas zitten er nu nog mensen bij die het niet snappen....
- helaas moeten op deze afdeling ook weer de goede lijden onder de slechte, als geheel scoort de afdeling neutraal
- ik heb te weinig ervaring met Operations voor een specifieke mening

4.3 Resultaten van de kwalitatieve interviews

In dit hoofdstuk zullen de meest opmerkelijke bevindingen uit de kwalitatieve interviews uiteengezet worden.

Het eerste interview vond plaats op 22 december 2008, dit interview was met een medewerkster van Commercie. Het tweede interview vond plaats op 24 december 2008, dit interview was met twee medewerkers van Operations (appendix G). Alle medewerkers zijn acht tot tien jaar in dienst van WHM. Al snel bleek dat de belangen van beide groepen heel anders zijn. Daar waar een Commercie medewerker het liefste zoveel mogelijk advertenties wil verkopen, staat voor kwantiteit. Wil een Operations medewerker een zo mooi mogelijke advertentie verkopen, staat voor kwaliteit.

Vanuit de Operations medewerkers kwam de vraag om de media-adviseurs te onderleggen met een grafische cursus. Nu is het zo dat media-adviseurs een advertentie verkopen in een bepaald formaat en in een bepaalde grafische opmaak waar de dtp'ers het mogelijk niet mee eens zijn. Sommige dtp'ers willen dit niet maken, anderen vinden dit juist handig. De verdeling tussen specifieke advertenties en specifieke medewerkers bestaat binnen de afdeling Operations. Dit is de huidige situatie, maar niet de wenselijke situatie. Namelijk het zou zo moeten zijn dat elke dtp'er, elke advertentie kan maken. Om deze verdeling te minimaliseren zou het volgens de Operations medewerkers goed zijn om de afdeling door te spitten en te bepalen welke medewerkers extra grafische kennis bijgebracht moet worden. Deze grafische kennis moet zich niet alleen beperken tot bijscholing van de grafische computerprogramma's maar moet ook inzicht bieden ten aanzien van attentiewaarde, kwaliteit en vormgeving. Deze cursussen en bijscholingen zijn al in werking gezet in het kader van het reorganisatieproject Delta.

De media-adviseurs op hun beurt zeggen 'dit is wat de klant wil'. Hier bestaat een discrepantie. Is dit écht wat de klant wil, of is dit wat de klant kreeg voorgeschoteld? Was er haast bij, bijvoorbeeld bijna sluitingstijd, en gaf de adverteerder je snel een kladbriefje mee. Of is het een advertentie die altijd in dezelfde huisstijl wordt gemaakt maar dat nooit specifiek met de klant besproken is, misschien wil de klant best wel iets anders. Omdat de Operations medewerkers in een hoekje worden gedrukt, met argumenten van de media-adviseurs die wel klantcontact hebben, zit er vaak niet veel anders op dan gewoon hetgeen te maken wat door de media-adviseur voorgeschoteld wordt. Uiteraard zijn er uitzonderingen bij Gemeente advertenties en advertenties van woningcorporaties, dit zijn wekelijks terugkerende advertenties van meerdere pagina's met soortgelijke paginaopmaak. Deze adverteerders hebben een eigen dtp'er met wie ze de aanpassingen voor die week doornemen. De media-adviseurs op hun beurt, kwam uit het interview naar voren, waarden het wanneer er door de dtp'er eigen initiatief wordt genomen. Maar is dit écht het geval? De dtp'ers kunnen dit niet weten, want wanneer zij een advertentie gemaakt hebben krijgen zij hier geen feedback op. Het stimuleert dus niet om 'gewaagde advertenties' te maken. Wanneer er advertenties geplaatst worden die niet correct zijn, valt er te denken aan lay-out problemen, spellingsfouten of foute prijzen. Volgens de Commercie medewerkers zou het niet verkeerd zijn om een dubbele check door te voeren. De Operations medewerkers zijn hier ook voor. Zij vragen de medewerkers van Commercie om eerder de advertenties aan te leveren. Bijvoorbeeld een week voor de deadline, in plaats van de ochtend van de deadline. Bij uitzonderingen gaat dit goed. Ook bij advertenties die absoluut niet mis mogen gaan (risico-advertenties) gaat dit goed. Maar over het algemeen gaat dit niet goed. De media-adviseurs zeggen op hun beurt dat ze de specifieke onderdelen van de advertentie (bijvoorbeeld aanbiedingsprijzen) niet eerder vrij kunnen krijgen van de adverteerders omdat deze op hun beurt weer bang zijn voor de concurrentie.

Een heel opmerkelijk punt dat naar voren kwam uit de interviews was de vraag over welke klachten de klant associeert met de advertentie. Deze vraag is de media-adviseur

als de dtp'er voorgelegd. Daar waar de dtp'er met moeite antwoord kon geven op deze vraag kon de media-adviseur zonder moeite een hele rij met gebrekkigheden opnoemen. Dit wijst erop dat de Operations medewerker te weinig geïnformeerd is over de klant. Dit wijst er ook op dat er kennelijk te weinig communicatie plaatsvindt tussen Commercie medewerkers en Operations medewerkers. Het werk bij de afdeling Operations is productie werk, daar waar het werk van de media-adviseur meer richting de dienstverlenende kant gaat. Het zou zo kunnen zijn dat wanneer de twee verschillende werkvelden meer geïntegreerd worden, er betere resultaten zouden behaald kunnen worden.

Elk specifiek geval is anders. Elke adverteerder is anders, elke media-adviseur is anders, elke dtp'er is anders en voortvloeiend; elke advertentie is anders. Duidelijk blijkt dat er meerdere communicatiekanalen zijn waar veel fout kan gaan. Van belang is om de interne communicatie tussen Commercie en Operations op orde te hebben. Per regio moet men alert zijn hoe de communicatie tussen Commercie en Operations vergaat. De resultaten uit hoofdstuk 4.1 kunnen daarbij in ogenschouw genomen worden om tot de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek te komen.

Overzicht in tabel van de verschillen tussen de twee afdelingen:

<u>Commercie medewerkers</u>	<u>Operations medewerkers</u>
Extrovert	Introvert
Kwantiteit	Kwaliteit
Te weinig grafische kennis om de klant goed te adviseren	Grafische kennisniveau verschillend per medewerker
Ontvangen wel feedback van de klant	Ontvangen geen feedback van de klant
Leveren vaak de benodigdheden voor de advertentie te laat aan	Willen graag op tijd de benodigdheden voor de advertentie ontvangen
Kennen de klachten die de klant heeft ten aanzien van advertenties	Kennen de klachten die de klant heeft ten aanzien van advertenties niet
Dienstverlening en service	Productie

5. Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het gehouden klanttevredenheidsonderzoek bij WHM gegeven worden. In de conclusie zal er allereerst antwoord gegeven worden op de vooropgestelde deelvragen. Tenslotte wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag.

Antwoord op deelvragen

1. Wat zijn de productvereisten van paginaopmaak?

De productvereisten voor paginaopmaak zijn mede tot stand gekomen door een literatuurstudie en een presentatie van André Kooij (hoofd marketing WHM) over de tien tips voor een effectieve advertentie. Er is gekozen voor de vier meest toepasselijke productvereisten in deze context, namelijk; tekstuele en illustratieve verbanden, overzichtelijkheid, rustige lettertypes en weinig hoofdletters en functioneel kleurgebruik. Het eerste productvereiste van paginaopmaak is tekstuele en illustratieve verbanden. Hiermee wordt typografie bedoeld, typografie houdt zich bezig met tekstuele vormgeving en wordt in de meeste gevallen toegepast om het doel en de inhoud van een tekst te ondersteunen. Typografie is het overkoepelende begrip voor alle genoemde productvereisten in dit onderzoek. Deze specifieke vorm van typografie houdt zich bezig met de vraag of tekstuele en illustratieve verbanden van belang zijn om de doel en de inhoud van een tekst te ondersteunen. Het tweede productvereiste is overzichtelijkheid, hierbij is het van belang dat er goed gebruik wordt gemaakt van de beschikbare ruimte. Een rustige opmaak en niet teveel tegelijk communiceren, de verdeling van tekst, afbeelding en witruimte moet in balans zijn. Het derde productvereiste is rustige lettertypes en weinig hoofdletters, dit is van belang om rust in een paginaopmaak te creëren. Het vierde en laatste productvereiste is functioneel kleurgebruik, hierbij is het van belang nadruk te leggen op hetgeen waar je nadruk op wilt leggen door kleurgebruik.

Belangrijk om op te merken is dat de productvereisten van paginaopmaak ook gelden voor advertentieopmaak, ze zijn overkoepelend. Maar de productvereisten van advertentieopmaak niet gelden voor paginaopmaak, deze zijn specifiek.

2. Wat zijn de productvereisten van advertentieopmaak?

De productvereisten voor advertentieopmaak zijn mede tot stand gekomen door een literatuurstudie en een presentatie van André Kooij (hoofd marketing WHM) over de tien tips voor een effectieve advertentie. Er is gekozen voor de drie meest toepasselijke productvereisten in deze context, namelijk; duidelijke boodschap en afzender, toegevoegde waarde en accenten. Het eerste productvereiste van advertentieopmaak is duidelijke boodschap en afzender. Met een duidelijke boodschap wordt bedoeld dat deze kort moet zijn. Hoe minder extra informatie, hoe minder verwarring, daarom moet zorgvuldig bepaald worden wat de doelgroep is en wat de doelgroep verteld moet worden. Met een duidelijke afzender moet getracht worden dat in één oogopslag duidelijk is wie de afzender is. Dit kan gedaan worden door gebruik van de firmanaam en het bedrijfslogo. Ter stimulering is het van belang ervoor te zorgen dat de sfeer in de advertentie overeenstemt met de boodschap en de afzender. Het tweede productvereiste toegevoegde waarde is een vereiste dat op verschillende manieren ingevuld kan worden. De opmaak van een advertentie speelt een belangrijke rol, steekwoorden waaraan gedacht kan worden zijn, duidelijkheid, creativiteit, exclusiviteit en opvallendheid. Veelal worden deze steekwoorden vertaald aan de hand van een blikvanger, omdat beelden vaak meer zeggen dan woorden. Het derde en laatste productvereiste is accenten, wanneer er iets overgebracht moet worden, dan moet de aandacht gericht worden op datgene wat overgebracht moet worden. Bijvoorbeeld bij aanbiedingen, hierbij zullen artikelen en eventuele prijzen overzichtelijk (zie antwoord op vraag 1) en duidelijk vermeld moeten worden.

3. Wie zijn de klanten van kranten van WHM?

De klanten van kranten van WHM zijn de mensen die wonen in de regio's waarbinnen WHM zich bevindt. De regio's zijn Haaglanden, Groot Rotterdam, Midden Nederland, Gelderse Vallei/ Rivierengebied, Zwolle/ Randmeren, Twente/ Achterhoek, Midden- en Oost-Gelderland, Groot-Nijmegen/ Zuid Betuwe, Oost-Brabant, Zuidwest-Nederland, Friesland, Groningen en Drenthe. Alle huishoudens binnen die regio's krijgen de huis-aan-huis kranten van Wegener. De mensen die de krant lezen, zijn de klanten van de klant. Deze mensen hebben verschillende behoeften ten aanzien van de kranten van WHM, waaronder bijvoorbeeld behoefte aan een redactie en behoefte aan paginaopmaak.

4. Wie zijn de klanten van advertenties van WHM?

De klanten van advertenties van WHM zijn de adverteerders in de genoemde regio's onder vraag 3, die adverteren in de huis-aan-huis bladen van Wegener. De adverteerders hebben overeenkomstige maar ook wat meer behoeften dan klanten. De behoeften van adverteerders zijn op te delen in behoeften voor advertentieopmaak en behoeften voor advertenties. Zo is bijvoorbeeld te denken aan advertentieopmaak, maar ook aan behoeften als redactie, bereik en oplage, advertentieprijs, vaste advertentieformaten en een service gerichte media-adviseur.

5. Wat zijn de klantbehoeften (requirements) van de klanten van kranten?

De klantbehoeften zijn de behoeften die klanten hebben ten aanzien van de vooropgestelde productvereisten van paginaopmaak. De klantbehoeften van de klanten van kranten van WHM zijn regioafhankelijk.

Productkenmerk	alle regio's	1,2	3	4	5	6	7,8	9,10
Tekstuele en illustratieve verbanden	I	I	I	I	I	I	I	I
Overzichtelijkheid	I	M	M	M	M	I	I	I&M
Rustige lettertypes en weinig hoofdletters	I	I	I	I	I	I	I	I
Functioneel kleurgebruik	I	I	I	I	I	I	I	I

De klantbehoeften zijn de onderscheiden in de vier verschillende *requirements* door Kano (1984) beschreven. De M>O>A>I regel is van belang om een waardering aan de klantbehoeften te hangen. Deze regel vertelt de volgorde, eerst de *must-be* dan de *one-dimensional* dan de *attractive* en tenslotte de *indifferent requirements*.

Uit de resultaten valt op te maken dat bijna alle productvereisten *indifferent* zijn, behalve overzichtelijkheid. Dit vereiste is in sommige regio's een *must-be*.

6. Wat zijn de klantbehoeften (requirements) van de klanten van advertenties?

De klantbehoeften zijn de behoeften die klanten hebben ten aanzien van de vooropgestelde productvereisten van advertentieopmaak. De klantbehoeften van de adverteerders van WHM zijn regioafhankelijk.

Productkenmerk	alle regio's	1,2	3	4	5	6	7,8	9,10
Duidelijke boodschap en afzender	M	I&M	I&M	I	M	M	M	I
Toegevoegde waarde	I	A	I	I	I	I	I	I
Accenten	I	I	I	I	I	I	I	I

De klantbehoeften zijn de onderscheiden in de vier verschillende *requirements* door Kano (1984) beschreven. De M>O>A>I regel is van belang om een waardering aan de klantbehoeften te hangen. Deze regel vertelt de volgorde, eerst de *must-be* dan de *one-dimensional* dan de *attractive* en tenslotte de *indifferent requirements*.

Uit de resultaten valt op te maken dat bijna alle productvereisten *indifferent* zijn. Maar het vereiste duidelijke boodschap en afzender is gemiddeld over alle regio's een *must-be*. Waar regio 4, 9 en 10 dit productvereiste nog waarderen als een *indifferent*, telt het gemiddelde een *must-be* waardering. Opmerkelijk is daar waar voor alle regio's geldt dat toegevoegde waarde een *indifferent requirement* is, deze voor regio 1,2; Haaglanden en Groot Rotterdam juist een *attractive requirement* is.

Productkenmerk	alle regio's	1,2	3	4	5	6	7,8	9,10
Vaste advertentieformaten	A	A	I	O	A&I	I	A	I
Service gerichte media-adviseur	A	O	A	O&M	I	I	O	A&I

Voor de productvereisten van advertenties zijn er grote verschillen gevonden tussen de regio's. Maar het gemiddelde wijst uit dat beide productvereisten *attractive requirements* kunnen zijn voor WHM als geheel. Regio 6 valt op, met beide vereisten *indifferent requirements*.

Antwoord op hoofdvraag

"Door middel van welke productvereisten van paginaopmaak en advertentieopmaak kan Wegener Huis-aan-huisMedia de klanttevredenheid zodanig verhogen dat daarmee een positieve imagooverandering van de afdeling Operations gestimuleerd kan worden?"

In de beantwoording van de hoofdvraag is het van belang te weten dat deze vraag beantwoord zal worden in de situatie waarin WHM alle regio's gezamenlijk evalueert. Het is van belang de evaluatieregels $M > O > A > I$ in ogenschouw te houden. De voorgaande tabellen laten zien dat het **grootste belang** ligt bij het productvereiste **duidelijke boodschap en afzender**, met een *must-be requirement*. Dit vereiste kent een CS-coëfficiënt van 0,28 en een CD-coëfficiënt van -0,54. Er is erg veel ontevredenheid wanneer deze vereiste er niet is. Het is aan te raden deze vereiste als eerste te vervullen.

Daarna volgt volgens de evaluatieregels het productvereiste met *one-dimensional requirement*. In dit onderzoek komt deze waardering niet naar voren.

Daarna volgt volgens de evaluatieregels het productvereiste met *attractive requirement*. In dit onderzoek zijn dit twee productvereisten van advertenties namelijk; **service gerichte media-adviseur en vaste advertentieformaten**. In deze respectievelijke volgorde moeten deze *requirements* ook behandeld worden. Namelijk service gerichte media adviseur heeft een CS-coëfficiënt van 0,58 en een CD-coëfficiënt van -0,42. Vaste advertentieformaten daarentegen heeft een CS-coëfficiënt van 0,59 en een CD-coëfficiënt van -0,10.

Tenslotte volgen de vereisten *indifferent requirements*, dit zijn alle overige productvereisten. Wel kennen deze vereisten nog een speciale volgorde om behandeld te worden. Respectievelijk is deze; **toegevoegde waarde, overzichtelijkheid, accenten, functioneel kleurgebruik, rustige lettertypes en weinig hoofdletters, en tenslotte tekstuele en illustratieve verbanden**.

Ook is het van belang bij deze gestelde volgorde de resultaten van de kwalitatieve interviews in gedachten te houden. Omdat het onderzoek heeft plaatsgevonden onder de medewerkers van Commercie die dagelijks klantcontact hebben en niet onder de daadwerkelijke klanten zelf. In de kwalitatieve interviews kwam door de medewerkers van Operations naar voren dat de medewerkers van Commercie weinig verstand hebben van opmaak en ze daarom een bijscholingscursus zouden moeten ondergaan. Dit versterkt het onderzoek omdat de medewerker van Commercie net zo weinig weet als de 'echte' klant en daarom een goede representatie van de daadwerkelijke klant kan weergeven. Maar verslapt tegelijkertijd ook het onderzoek, want als de medewerker van Commercie meer verstand van opmaak dan zou hebben, zou deze ook eerder/beter het nut inzien van verschillende *requirements* die nu nog als indifferent gemarkeerd zijn. De medewerker van Commercie moet als informant optreden van de klant. De functie van de media-adviseur is te vinden in de dienstverlening en service. Ze staan voor kwantiteit en willen zoveel mogelijk advertenties verkopen, hier moet een shift plaatsvinden naar kwaliteit om op deze manier meer voor de klant en voor de kwaliteit van de krant te kunnen betekenen. De **media-adviseurs moeten het nut van kwaliteit gaan inzien**. Ook werd er in de kwalitatieve interviews door beide partijen aangegeven dat er bijna geen feedback bestaat tussen het geleverde werk van Operations en de klant. De

medewerker van Operations weet op deze manier nooit wat goed en wat slecht is bevallen in een bepaalde advertentie. Wanneer er meer communicatie zou plaatsvinden tussen de afdelingen Operations en Commercie en Commercie en de klanten zou er al een groot gat gedicht kunnen worden. De **afdelingen moeten meer gaan communiceren en meer feedback geven en ontvangen om te verbeteren.**

Wanneer er bij implementatie/aanpassing van de productvereisten rekening wordt gehouden met de geschetste volgorde en de verschillen in nut van kwaliteit en nut van communicatie en feedback geven tussen Operations en Commercie, is het mogelijke een hogere klanttevredenheid te bereiken. Deze verhoging van klanttevredenheid kan wenselijk een positieve imagoverandering stimuleren.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen ten aanzien van het gehouden klanttevredenheidsonderzoek bij WHM gegeven worden. In de aanbevelingen wordt diepgang gecreëerd jegens het onderzoek. De aanbevelingen zijn ontstaan uit de literatuurstudie, kwalitatieve interviews en de uitkomsten volgens het Kano-model. Deze aanbevelingen zijn gericht op WHM, en beschrijven hoe er idealitair na de resultaten en conclusies van dit onderzoek gehandeld moet worden.

In het belang van WHM en op verzoek van Bert Ribbink zal er per regio een (praktische) aanbeveling gegeven worden.

Regio 1,2 : Haaglanden en Groot Rotterdam, H. Zantkuyl

Binnen deze regio valt het op dat er een grote verscheidenheid aan *requirements* bestaat. In geen enkele regio zijn zoveel verschillen te vinden als in deze regio. Wellicht dat dit te maken heeft met de mondigheid van de medewerkers in regio 1, 2. Deze regio zou in vergelijking met andere regio's een voorbeeldfunctie kunnen hebben. Maar het zou ook zo absoluut geen voorbeeldfunctie kunnen hebben omdat de culturen per regio verschillen. Waar ze echter nog iets van kunnen leren is de service gerichte media-adviseur, die kennen ze nog niet goed genoeg. Wanneer je dit goed toepast valt er meer tevredenheid te creëren dan op dit moment behaald wordt. Uit de QI-index blijkt dat er meer moeite gestoken moet worden in accenten leggen in advertenties om de concurrentie bij te houden.

De aanbeveling voor deze regio is om de medewerkers ervan te overtuigen dat een service-gerichte media-adviseur er toe doet en betere accenten te leggen in advertenties. Met accenten wordt bedoelt: dat men de aandacht legt op hetgeen waar de aandacht naartoe moet (zie afbeelding 1), aandacht naar percentage korting en kerstartikelen.

Regio 3 : Midden Nederland, N. Koetze

Binnen deze regio valt het op dat een service gerichte media-adviseur, een *attractive requirement* is. Dit is in geen enkele andere regio zo. Daar waar in regio 1,2 toegevoegde waarde een *attractive requirement* is van kan regio 3 (en alle volgende regio's) hiervan leren. Met toegevoegde waarde wordt bedoelt: dat men in een advertentie iets speciaals maakt. Bijvoorbeeld een blikvanger (zie afbeelding 2).

Uit de QI-index blijkt dat er binnen deze regio aandacht geschonken moet worden aan de redactie, om de concurrentie bij te houden.



Afb. 1



Afb. 2

De aanbeveling voor deze regio is om met de medewerkers te communiceren over een toegevoegde waarde en hoe dit kunnen toepassen in hun werkstijl. Ook is het van belang om meer aandacht aan een betere redactie te besteden.

Regio 4 : Gelderse Vallei en Rivierengebied, P. Gallmann

Binnen deze regio valt het op dat vaste advertentieformaten een *one-dimensional requirement* is. Dit is een geen enkele andere regio zo. Verder blijkt dat overzichtelijkheid een *must-be requirement* is. Opmerkelijk is dat uit de QI-index blijkt dat er binnen deze regio aandacht geschonken moet worden aan overzichtelijkheid, om de concurrentie bij te houden. Met overzichtelijkheid wordt bedoelt: dat de advertentie of pagina overzichtelijk is opgemaakt (zie afbeelding 3). Dus het productvereiste dat belangrijk is, is tegelijkertijd onderhevig aan een inhaalslag van de concurrentie. De verdere productvereisten waar voor deze regio het meeste uit te behalen valt zijn toegevoegde waarde (zie afbeelding 2) en rustig lettertype en weinig hoofdletters (zie afbeelding 4). Voor deze vereisten geldt dat er geen ontevredenheid mee te creëren valt, enkel tevredenheid.

De aanbeveling voor deze regio is om de medewerkers erop te attenderen dat juist bij dit belangrijke aspect van overzichtelijkheid, de concurrentie in de buurt komt. Daar moet meer onderscheidend vermogen te behalen zijn. Daarna is het van belang om aandacht te schenken aan toegevoegde waarde en rustige lettertypes en weinig hoofdletters.

Regio 5 : Zwolle en Randmeren, P. de Hoogh

Binnen deze regio vallen er in vergelijking met andere regio's en het gemiddelde van alle regio's geen grote verschillen op. Wel is deze regio de eerste regio waar duidelijk wordt dat een duidelijke boodschap en afzender een *must-be requirement* kan zijn. Met een duidelijke boodschap en afzender wordt bedoelt: dat uit de advertentie duidelijk naar voren komt waarvoor de advertentie bedoelt is, en dat duidelijk is van wie de advertentie afkomstig is. Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van een huisstijl of logo (zie afbeelding 5). Voor deze regio geldt ook dat er nog veel te behalen valt op het gebied van toegevoegde waarde (zie afbeelding 2). Namelijk bij die productvereiste valt er geen ontevredenheid en enkel tevredenheid te behalen.

sfeervolle feestdagen

- malse biefstuk** 500 gram: Elders 8,99, **4.99** (per kilo 9,98)
- broccoli** 500 gram: Elders 1,19, **79 ct** (per kilo 1,58)
- OP = OP! JK ambachtelijke salades** Russisch-ei, rundvlees of zalm, schotel 900 gram: Elders 7,99, **3.99** (per kilo 4,43)
- Melkan roomboter goud** ongezuurd, pakje 250 gram: Elders 1,29, **59 ct** (per kilo 2,36)
- Wijnen bekroond met een ster in de Wijnalmanak 2007 van Hubrecht Duijker & Harolds Hamersma.**
 - Gato Negro Sauvignon blanc
 - Chileense wijn, Domaine St. Laurent
 - Fransé wijn, Castello de Pastores
 - Reserva Spaanse wijn, Osborne Solaz
 - Rosado Spaanse roosé
 - landewijn Chili rood of landewijn Australië rood, 3 flessen à 750 ml

Supercoop Tunnelweg 86, Wijchen

Alle aanbiedingen in deze advertentie zijn bestemd voor thuisgebruik, dus niet voor handelsdoelinden. De aanbiedingen zijn geldig van maandag 18 december t/m zaterdag 23 december 2006. Week 51.

Afb. 3

Postbank Rentemix

Elke hypotheek wordt er beter van

(Maak hier een afspraak met onze hypotheekadviseur)

- ✓ Lagere maandlasten
- ✓ Spreiding van renterisico
- ✓ Nu met extra rentekorting

merk van ING

Afb. 4

Uit de QI-index blijkt dat er binnen deze regio een negatieve verhouding bestaat tussen de advertentieprijs van WHM en die van de concurrentie. WHM wordt dus te duur gewaardeerd in deze regio.

De aanbeveling voor deze regio is om verder te gaan met de duidelijke boodschap en afzender in de advertenties en om de medewerkers op het belang van toegevoegde waarde te attenderen. Verder is het verstandig om de advertentieprijs van deze regio nog eens goed na te lopen en daar waar mogelijk aan te scherpen.

Regio 6 : Twente en Achterhoek. G. ter Hedde

Binnen deze regio valt het op dat de klanten erg gematigd antwoord hebben gegeven op de gestelde vragen. Namelijk bijna elke productvereiste wordt als *indifferent requirement* gewaardeerd. Duidelijke boodschap en afzender (zie afbeelding 5) is het enige vereiste met een voldoende waardering en is een *must-be requirement*. Opmerkelijk is dat binnen deze regio ditzelfde productvereiste in de QI-index het laagste gewaardeerd wordt. Dus het productvereiste dat belangrijk is, is tegelijkertijd onderhevig aan een inhaalslag van de concurrentie. Deze regio kan nog veel leren van andere regio's. De regio zal meer aandacht moeten schenken aan toegevoegde waarde (zie afbeelding 2) en accenten (zie afbeelding 1). Deze twee vereisten zijn beiden vereisten waar enkel tevredenheid mee behaald kan worden.

De aanbeveling voor deze regio is om de medewerkers erop te attenderen dat juist bij dit belangrijke aspect van duidelijke boodschap en afzender, de concurrentie in de buurt komt. Daar moet meer onderscheidend vermogen te behalen zijn. De verdere aanbevelingen voor deze regio zijn om de medewerkers te laten inzien dat andere regio's andere uitkomsten hebben en dat ze kunnen leren van deze regio's. Daarbij is het van belang om meer aandacht te steken in toegevoegde waarde en accenten in advertenties.

Regio 7.8 : Midden- en Oost-Gelderland, Groot-Nijmegen en Zuid Betuwe. T. Berntzen



Afb. 5

Uw droomauto voor €0,-?

Koop nú uw occasion en win het aankoopbedrag terug!

AutoTrack.nl pakt uit in december! Vind in deze maand uw occasion op AutoTrack.nl, AutoWeek.nl of MSN.nl en koop deze bij één van de 5.327 bij AutoTrack.nl aangesloten autobedrijven. Dan maakt u grote kans op vele prachtige prijzen. De hoofdprijs: uw droomauto voor € 0,-! Bent u de hoofdprijswinnaar? Dan krijgt u van AutoTrack.nl het volledige aankoopbedrag teruggestort op uw rekening! (tot €12.000,- netto). De Occasionactie loopt van 1 t/m 31 december 2006.

Kijk voor de voorwaarden van de Occasionactie op:

AutoTrack.nl
De allergrootste autosite van Nederland

Afb. 6

Binnen deze regio valt het op dat ondanks deze regio niet de grootst onderzochte regio is, dit wel de regio is waarbij de uitkomsten van het onderzoek het dichtste bij het gemiddelde van alle regio's van WHM komen. Binnen deze regio wordt het belang van vaste advertentieformaten en een service gerichte media-adviseur het hoogst gewaardeerd van alle regio's. De meeste voordelen voor deze regio zijn te behalen in functioneel kleurgebruik (zie afbeelding 6) en in toegevoegde waarde (zie afbeelding 2). Met functioneel kleurgebruik wordt bedoelt: dat men de kleuren gebruikt om op te vallen, in paginaopmaak als in advertentieopmaak. Vaak gebruikte kleuren zijn geel en rood. Maar op een full colour pagina valt het ook op om een zwart wit advertentie te zetten, ook dit is functioneel kleurgebruik.

Uit de QI-index blijkt dat er binnen deze regio de meeste aandacht geschonken moet worden aan het productvereiste accenten (zie afbeelding 1), om de concurrentie bij te blijven.

De aanbeveling voor deze regio is om de medewerkers in te laten zien dat er extra klanttevredenheid behaalt kan worden als de advertenties toegevoegde waarde en functioneel kleurgebruik bevatten. Verder is het van belang om beter accenten te leggen in advertenties opdat er hier een groter competitief voordeel behaald kan en moet worden.

Regio 9.10 : Oost-Brabant en Zuidwest-Nederland, L. Blijenburg & C. van den Oosterkamp

Binnen deze regio valt het op dat ondanks de grootte van deze regio, er na regio 6, in deze regio de minste verscheidenheid bestaat. De meeste voordelen voor zijn te behalen in respectievelijk toegevoegde waarde (zie afbeelding 2) en in functioneel kleurgebruik (zie afbeelding 6). Voor beide productvereisten geldt dat er enkel tevredenheid te behalen valt.

Uit de QI-index blijkt dat er binnen deze regio op redactie exact hetzelfde scoort als de concurrentie. De verhouding is gelijk, WHM kan hier onderscheidend vermogen creëren.

De aanbeveling voor deze regio is om de medewerkers te attenderen op het belang van toegevoegde waarde en functioneel kleurgebruik. Verder is het van groot belang om de redactie onder de loep te nemen en te kijken waar dit aangescherpt kan worden daar waar in deze regio er geen onderscheid bestaat tussen de redactie van WHM en de concurrentie.

Van belang is het om bij al deze aanbevelingen in ogenschouw te houden dat de kwalitatieve interviews ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Het is verstandig, wanneer de aanbevelingen per regio worden opgevolgd, al te vorens bepaalde huisregels/ gedragscodes op te stellen:

- *De media-adviseurs moeten beter het nut van kwaliteit van een krant inzien, en*
- *De Commercie en Operations moeten beter het nut van communiceren, daarbinnen feedback geven en ontvangen, inzien.*

7. Discussie

Dit hoofdstuk biedt de mogelijkheid tot discussie van de gebruikte componenten van het onderzoek.

De allergrootste beperking van dit klanttevredenheidsonderzoek is dat er geen echte klanten gebruikt zijn, enkel medewerkers met regelmatig klantcontact. Uiteraard heb ik deze medewerkers wel gevraagd de vragenlijst in te vullen als klant. Dit doet niet af aan het feit dat het nog steeds mogelijk is dat er bij het invullen van de vragenlijst toch impliciet gedacht is aan eerder plaatsgevonden gebeurtenissen. Zodat er een beperking ontstaat ten aanzien van het onderzoek omdat de belangrijkste dataverstrekken (respondenten) niet allemaal even valide zijn.

Deze keuze is een verantwoorde keuze geweest, om op deze manier de daadwerkelijke klanten en concurrenten van WHM niet ongerust te maken.

Ter discussie staat ook het eerste producteigenschap van paginaopmaak, tekstuele en illustratieve verbanden. Alhoewel de beschrijving mijner inziens heel helder was. Denk ik toch dat niet iedereen dit begrepen heeft. Mede omdat het een alles omvattend begrip is.

In de resultaten valt te lezen dat 94% van alle respondenten dit productkenmerk waardeert als een *indifferent requirement*. Verder is uit de beantwoording van de hoofdvraag te lezen dat hetzelfde productvereiste als laagste scoort en helemaal onderaan de ladder van de evaluatieregels te vinden is. Volgens Converse (1964) is er hier een *nonattitude* gemeten. *Nonattitudes* zijn reacties van respondenten die geen reeds bestaande attitude ten opzichte van het gemeten productvereiste weergeven, ze zijn gegeven maar geen afspiegeling van de werkelijkheid. De 94% is niet voor niets. De vraag is niet begrepen, of de respondenten hebben nog even moeten oefenen met deze vraag al daarna de volgende vragen wel te kunnen snappen en in te kunnen vullen. Een oplossing voor het *nonattitude* probleem is erg makkelijk. Namelijk het construeren van een vragenlijst waarbij er ruimte is voor 'geen mening' of 'ik weet het niet'. Het gebruikte model houdt hier helaas geen rekening mee. Omdat de 94% zo overduidelijk eruit springt valt deze *requirement* en bijbehorend productkenmerk te verwaarlozen binnen dit onderzoek. Derhalve is dit productvereiste ook niet meegenomen in de aanbevelingen.

De wetenschappelijke relevantie voor dit onderzoek is te vinden in het feit dat er op deze manier extra kennis vergaard wordt ten aanzien van geïntegreerde pagina opmaak. Deze kennis zou gebruikt kunnen worden in vervolg onderzoek op dit verslag. Maar deze kennis zou ook gebruikt kunnen worden als achtergrond informatie bij een ander onderzoek met hetzelfde onderwerp.

8. Referenties

Literatuur:

- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth Thomson.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G. (1993) Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *Center for Quality Management Journal*, 4, 3 -36.
- Bhattacharyya, S.K., Rahman, Z., *Capturing the customer's voice, the centrepiece of strategy making: A case study in banking*, European Business Review, 2004, Volume 16, 128-138
- Converse, P. E. (1964). The nature of belief systems in mass publics. In D. E. Apter (ed.), *Ideology and discontent* (pp. 201-261). New York: Free Press.
- Dyer, G. (1982) *Advertising as communication*. New York: Routledge.
- Geurts, P. (1999) *Van probleem naar onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Heuvelman, A., Fennis, B. (2006) *Mediapsychologie*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Kano, N., Seraku, F., Takahashi & Tsuji, S. (1984, October) Attractive Quality and Must-be Quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 11, 39 -48.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Marketing management 12e*. New Jersey: Pearson.
- Mittelstaed, J. D., Riesz, P. C. & Burns, W. J. (2000). Why are endorsements effective? Sorting among theories of product and endorser effects. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 22 (1), 55-66
- Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Bailom, F. & Sauerwein, E. (1996) How to delight your customers. *Journal of product & brand management*, 5 (2), 6-18
- Singh, S. N. & Linville, D. (1995). Enhancing the efficacy of split thirty-second television commercials: An encoding variability application. *Journal of Advertising*, 24 (3), 13-23.
- Richards, J. I., & Curran, C. M. (2002). Oracles on "advertising": Searching for a definition. *Journal of Advertising Research*, 42(5), 95-104
- Roozenburg, N. F. M., Eekels, J. (2003). *Productontwerpen, structuur en methoden*. Utrecht: Lemma
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. & Hinterhuber H. H. (1996). The Kano model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1, 313-327.
- Shiba, S., Graham, A. & Walden, D. (1993). *A new American TQM, Four Practical Revolutions in Management*. Portland: Productivity Press.

Overige bronnen

Personen:

B. Ribbink, Directeur Operations
M. Goeree, Management Assistente

J. Steggink, Management Assistente
R. Reijmerink, Afdelingshoofd Operations Enschede
A. Kooij, Hoofd Marketing
H. Koll, medewerker Personeel en Organisatie
S. de Wilde, medewerker Operations Enschede
R. Hofman, medewerker Operations Enschede
N. van Maanen, medewerker Commercie Enschede

Sites:

<http://delta.wegener.nl/even-voorstellen/even-voorstellen-bert-ribbink/#more-77>
(geraadpleegd; november, 2008)

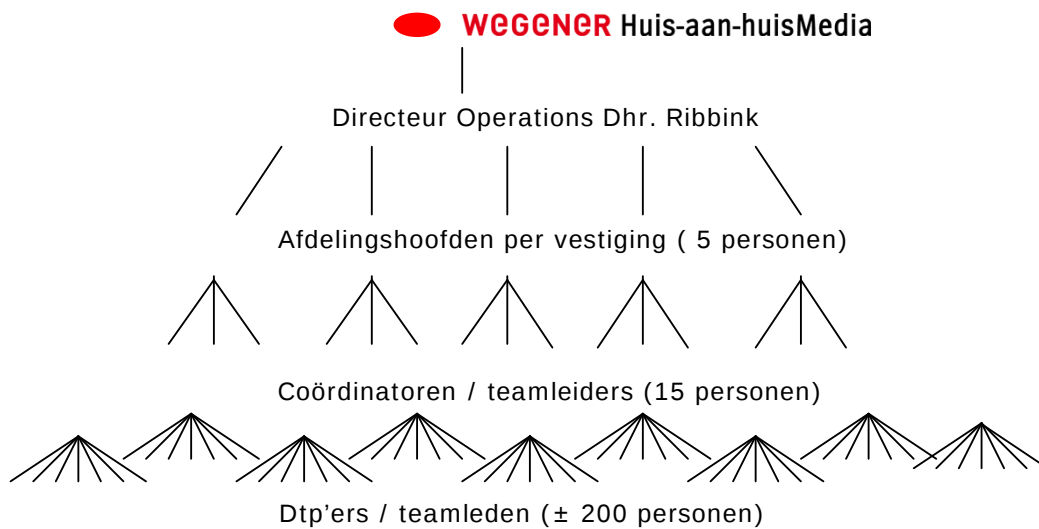
<http://www.wegenernieuwsmedia.nl/overons> (geraadpleegd; november 2008)

<http://www.wegenerhuisaanhuismedia.nl/pagina/?itemID=35&menuitemID=2&menuID=13> (geraadpleegd; december, 2008)

<http://www.thesistools.com> (geraadpleegd; januari, 2009)

9. Appendices

Appendix A : **Afdelingsstructuur Operations**



Bron: gesprek Bert Ribbink, 8 september 2008

Appendix B :
Kano's model of customer satisfaction

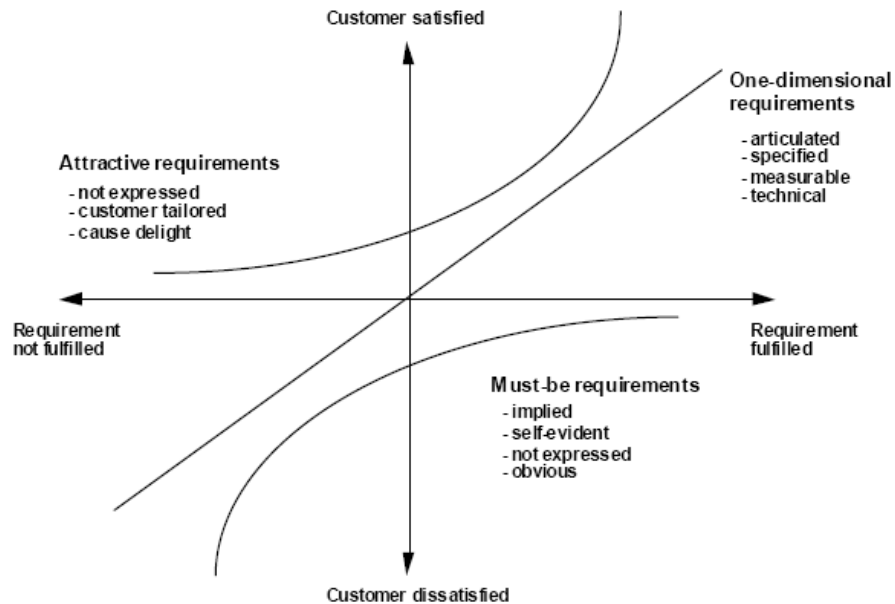


Fig. 1: Kano's model of customer satisfaction (Berger et al., 1993)

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., Hinterhuber, H., H., (1996) The Kano model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1, 314

Appendix C :

Identification of customer problems

The following four questions are of assistance when investigating customer problems (Shiba, Graham & Walden, 1993).

1. Which associations does the customer make when using the product x?
2. Which problems/defects/complaints does the customer associate with the use of the product x?
3. Which criteria does the customer take into consideration when buying the product x?
4. Which new features or services would better meet the expectations of the customer? What would the customer change in the product x?

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., Hinterhuber, H., H., (1996) The Kano model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1, 317

Appendix D :
Construction of Kano questionnaire

If your skis make it much easier for you to ski in deep powder snow, how do you feel?

☒ I like it that way
☐ It must be that way
☐ I am neutral
☐ I can live with it that way
☐ I dislike it that way

If your skis do not make it any easier for you to ski in deep powder snow, how do you feel?

☐ I like it that way
☐ It must be that way
☒ I am neutral
☐ I can live with it that way
☐ I dislike it that way

How would you rank the deep powder snow features of your skis?

☐1
totally
unsatisfactory

☒2

☐3

☐4

☐5

☐6

☐7
excellent

How important are the following features?

	totally unimportant					very important	
	1	2	3	4	5	6	7
Good edge grip on hard snow							☒
Ease of turn					☒		
Excellent deep snow features							☒
Scratch resistant surface			☒				

Fig. 7: Structure of the Kano questionnaire

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., Hinterhuber, H., H., (1996) The Kano model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1, 320

Appendix E : Evaluation process and table of results

A: Attractive requirements
M: Must-be
R: Reverse

O: One-dimensional
Q: Questionable
I: Indifferent

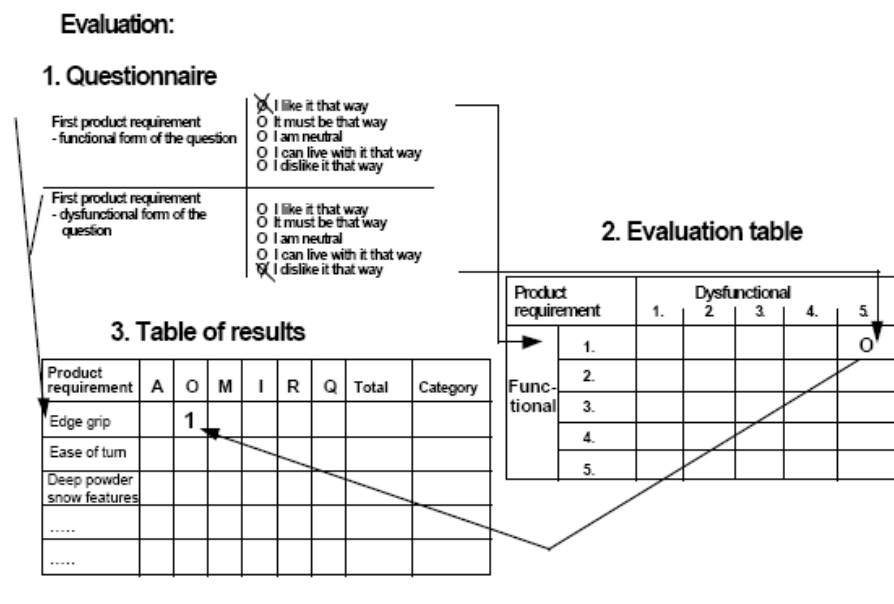


Fig. 9: Evaluation process

Product requirement	A	O	M	I	R	Q	Total	Category
Edge grip	7	32.3	49.3	9.5	0.3	1.5	100%	M
Ease of turn	10.4	45.1	30.5	11.5	1.2	1.2	100%	O
Service	63.8	21.6	2.9	8.5	0.7	2.5	100%	A

Fig. 10: Table of results

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., Hinterhuber, H., H., (1996) The Kano model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1, 321, 322

Appendix F : Customer Satisfaction Coefficient and Quality Improvement Index

Extent of satisfaction:

$$\frac{A+O}{A+O+M+I}$$

Extent of dissatisfaction:

$$\frac{O+M}{(A+O+M+I) \times (-1)}$$

Product requirement	A	O	M	I	Total	Category	$\frac{A+O}{A+O+M+I}$	$\frac{O+M}{A+O+M+I}$
Edge grip	7	33	50	10	100%	M	0.40	-0.83
Ease of turn	11	46	31	12	100%	O	0.57	-0.78
Service	66	22	3	9	100%	A	0.89	-0.25

Fig. 11: CS-coefficient

QI = Relative importance x (evaluation of own product - evaluation of competitor's product)

How important are the following features?	totally unimportant							very important	
	1	2	3	4	5	6	7		
Good edge grip on hard snow									
Ease of turn									
Excellent deep powder snow features									X
Scratch-resistant surface									

How would you rank the deep powder snow features of your skis? (own customer)

☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7
 totally unsatisfactory excellent

How would you rank the deep powder snow features of your skis? (competitor's customer)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 ☐ 6 ☐ 7
 totally unsatisfactory excellent

Fig. 13: Quality improvement index

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., Hinterhuber, H., H., (1996) The Kano model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1, 323, 325

Appendix G :

Vragen en uitwerkingen interviews medewerkers Commercie en Operations

t.b.v. Onderzoek klanttevredenheid afdeling Operations

Medewerkers Commercie

1. omschrijf je dagelijkse werkzaamheden bijbehorende je functie
2. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je positief ervaart
3. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je negatief ervaart
4. hoe verloopt de communicatie tussen de Commercie medewerkers en de Operations medewerkers?
5. ervaar je de communicatie positief of negatief?
6. als je verbeterpunten mag noemen, welke zouden dit dan zijn?
7. wat zijn je verwachtingen ten opzichte van de afdeling Operations?
 - wat vind je acceptabel qua tijd?
 - wat vind je acceptabel qua service?
 - wat vind je acceptabel qua kwaliteit?
 - hoe sta je tegenover toegevoegde waarde voor de klant?
8. als je een advertentie verkoopt, wat wil je dan het liefste verkopen?
9. als je een advertentie verkoopt, wat wil de klant het liefste van je kopen?
10. wat verwacht de klant van de advertentie?
 - wat kan een klant van een advertentie verwachten?
 - in hoeverre worden klanten beloftes gedaan?
11. wat heb je nodig om een goede advertentie te verkopen?
12. waarin zou je ondersteund willen worden als media-adviseur?
13. zou je het prettig vinden als de opmaker met je mee gaat naar de klant?

Medewerkers Operations

14. omschrijf je dagelijkse werkzaamheden bijbehorende je functie
15. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je positief ervaart
16. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je negatief ervaart
17. hoe verloopt de communicatie tussen de Commercie medewerkers en de Operations medewerkers?
18. ervaar je de communicatie positief of negatief?
19. als je verbeterpunten mag noemen, welke zouden dit dan zijn?
20. wat zijn je verwachtingen ten opzichte van de afdeling Commercie?
 - wat vind je acceptabel qua tijd?
 - wat vind je acceptabel qua service?
 - wat vind je acceptabel qua kwaliteit?
 - hoe sta je tegenover toegevoegde waarde voor de klant?
21. als je een advertentie maakt, hoe zou je die het liefste willen maken?
22. als je een advertentie maakt, hoe denk je dat de klant deze het liefste zou willen ontvangen?
23. wanneer is de afdeling Operations professioneel?
24. wat zijn de verbeterpunten om dit te bereiken?
25. hoe kun je jezelf bewijzen professioneel te zijn?
26. hoe wordt op dit moment omgegaan met het toepassen van de toegevoegde waarde voor de klant in advertenties?
 - hoe staan de Commercie medewerkers hier tegenover?
 - hoe staat de klant hier tegenover?
 - hoe kan dit verbeterd worden?

Algemene vragen

27. Hoe sta je tegenover de stelling;
de opmaker is zo goed als de media-adviseur hem aanpakt

Appendix G :***Uitwerking interview medewerkers Commercie******22.12.'08 Natasha van Maanen***

Natasha van Maanen, media-adviseur van de Huis-aan-huiskrant Enschede, oplage: 71.000. Grootste van Regio 6. 10jaar werkzaam bij Wegener.

1. omschrijf je dagelijkse werkzaamheden bijbehorende je functie

Mail checken, orders invoeren en langs klanten gaan om advertenties te verkopen. Soms op afspraak en soms niet op afspraak. Ook moet er tekst getypt worden, omdat er binnen WHM geen typistes meer zijn, moeten de media-adviseurs lange teksten zelf intypen om mee te sturen in de order naar de afdeling Operations. Want niet iedere klant wil of kan zelf typen.

2. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je positief ervaart

Als de klant zelf de tekst aanlevert dan wordt dat positief ervaren. Nog beter is het digitaal aanleveren van de advertentie, dan is het werk helemaal minimaal. Positief is ook het vele klant contact, maakt het werk veelzijdig. Positief is ook dat elke media-adviseur veel vaste klanten heeft, zodat je een band kan opbouwen met je klanten.

3. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je negatief ervaart

Negatief is onder andere, zelf de teksten typen. Niet iedereen is even snel en handig met de computer. Ook kunnen sommige klanten agressief reageren, dat is niet leuk werken.

4. hoe verloopt de communicatie tussen de Commercie medewerkers en de Operations medewerkers?

Goed, het is wenselijk dat elke media-adviseur een vaste order behandelaar heeft.

Binnen WHM Enschede is dit ook zo, en dat werkt heel goed. Ook is het lijntje van Commercie naar Operations in Enschede erg kort. Commercieleden kunnen gewoon naar beneden lopen wanneer ze iets graag anders zouden willen zien of wanneer ze iets zeker willen weten dat het gebeurt. Er is geen vaste dtp'er bij een media-adviseur, dat hoeft volgens Natasha ook niet. In de praktijk zal dit niet werken, omdat er ook veel parttimers werken op de Operations afdeling.

5. ervaar je de communicatie positief of negatief?

Positief. Er zijn bijna geen crediteringen. Dat is erg positief, dat is wel eens anders geweest. Komt omdat er een advertentiecontrole plaatsvindt door de medewerkers van Commercie bij 'risicoadvertenties'.

6. als je verbeterpunten mag noemen, welke zouden dit dan zijn?

Wanneer er gevraagd wordt om proeven, dat deze dan sneller terug zijn. Nu staan er vaak 3 werkdagen voor, maar wordt Commercie nog wel eens in de wacht gezet als er sluittijden zijn van andere kranten. Dan gaan die voor.

7. wat zijn je verwachtingen ten opzichte van de afdeling Operations?

wat vind je acceptabel qua tijd?

3 werkdagen is acceptabel, maar soms lijkt de binnendienst (afdeling Operations) wel onderbezet te zijn.

wat vind je acceptabel qua service?

wat vind je acceptabel qua kwaliteit?

De opmaak van de advertentie wordt beoordeeld door de klant en de media-adviseur. Soms kan het beter, de taalkundigheid van de dtp'ers mag omhoog.

hoe sta je tegenover toegevoegde waarde voor de klant?

Goed idee! Positief dus. Niet iedereen laat de dtp'er vrij, maar de klantwens staat wel voorop. Hier moet dus wel rekening mee gehouden worden.

8. als je een advertentie verkoopt, wat wil je dan het liefste verkopen?

Maakt niet uit, media-adviseurs verkopen om het verkopen. Het liefste verkopen we een hele pagina, dat is het duurste. Opmaak is wel van belang, maar dat zien wij als een service. Net als wij klanten gastvrij benaderen en zoveel mogelijk tegemoet willen komen, daarom verlangen we ook niet van iedere klant de advertentietekst digitaal. Omdat wij naast de advertentie ook een service verkopen.

Appendix G :

9. als je een advertentie verkoopt, wat wil de klant het liefste van je kopen?

De klant die een advertentie koopt, koopt indirect klanten. Dus bereik. Maar het brengen van klanten staat bovenaan.

10. wat verwacht de klant van de advertentie?

wat kan een klant van een advertentie verwachten?

De ene klant heeft wel specifieke verwachtingen van een advertentie en de andere niet. Opvallend is het belangrijkste.

in hoeverre worden klanten beloftes gedaan?

Er worden geen garanties gegeven, enkel preferenties kunnen gegeven worden. Omdat je geen dingen kan beloven waarvan je niet zeker weet dat je ze waar kunt maken. Zelfs op de voorpagina waar men 5 tot 6x het dubbele betaalt voor een advertentie wordt nog geen 100% garantie gegeven. 99% tops.

11. wat heb je nodig om een goede advertentie te verkopen?

Een mediadocumentatiemap, voorbeeld kranten, ervaring, charisma, charme en verkooptechnieken.

12. waarin zou je ondersteund willen worden als media-adviseur?

Wij worden al ondersteund, door collega's onderling en door de marketingafdeling. Dat is prettig, en moet ook zo blijven, verder is er geen ondersteuning nodig.

13. zou je het prettig vinden als de opmaker met je mee gaat naar de klant?

Persoonlijk niet. Kan het wel voorstellen dat sommige media-adviseurs dit wel prettig vinden. Enkel bij grote klanten zoals de Gemeente, Autonieuws en Woningstichtingen bijvoorbeeld.

Extra vragen n.a.v. Kanomodel

- welke problemen /defecten/ klachten associeert de klant met de advertentie?

Onder andere opmaakproblemen, maar ook lay-outproblemen. Spelfouten komen ook helaas nog voor. Problemen die optreden n.a.v. foute prijzen, erg vervelend! Er moet een dubbele check zijn, en risicoadvertenties zouden standaard in proef moeten. Ook bestaan er problemen wanneer de dtp'er ongevraagd de vrije hand neemt. Kan iets worden wat de klant niet in gedachten had.

- Welke criteria neemt de klant in overweging bij de koop van een advertentie?

Onder andere de oplage, de prijzen. Of meer specifiek in vergelijking met concurrenten, de prijs per 1.000. De krantenkenmerken, de lay-out of de stijl van de krant. De attentiewaarde, het bereik in vergelijking met de concurrent. De redactie wordt ook in overweging genomen, of er goed lokaal nieuws is. Vaste advertentieformaten, omdat onderzoek heeft uitgewezen dat vaste formaten voor 11% meer attentiewaarde zorgen. Het tabloot formaat, of juist niet. En het kleurgebruik van een krant. Wel liet Natasha doorschemeren dat het ook vaak een kwestie van gunnen is. Na 10jaar heb je een bepaalde band met een klant opgebouwd, en heb je deze klant al meerdere malen geholpen. Ook dit zal de klant in overweging nemen bij de koop van de advertentie. Wederom, het is ook een service die je verkoopt.

- Wat wil de klant veranderen aan een advertentie?

Heel specifiek zal de klant altijd de prijs willen veranderen, namelijk goedkoper is altijd beter voor de klant. Maar agressieve verkoop wil de klant ook niet, dan ben je een last ipv steun/hulp.

Uitwerking interview medewerkers Operations**24.12.'08 Sylvie de Wilde en Robin Hofman**

Sylvie de Wilde, medewerkster Operations, redactionele paginaopmaak, 10jaar werkzaam bij Wegener.

Robin Hofman, medewerker Operations, advertentie vormgeving, 8jaar werkzaam bij Wegener

Appendix G :

14. omschrijf je dagelijkse werkzaamheden bijbehorende je functie

SdW: Redactionele paginaopmaak, opmaak van de gemeente pagina's en templates en foto's plaatsen.

RH: Advertentie vormgeving, ontwerpen van advertenties, soms exact namaken wat de commercieanten opgeven en soms de vrije hand. Met sommige adverteerders heb je klantcontact, de meeste niet.

15. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je positief ervaart

SdW: Bij de opmaak van Gemeentepagina's heb je veel vrijheid, dat is prettig.

RH: Voordelen zijn creativiteit

16. noem enkele onderdelen van je werkzaamheden welke je negatief ervaart

SdW: Nadeel zijn de vaste templates waar je je aan moet houden.

RH: Nadeel is de slechte kwaliteit van sommige advertenties. De media-adviseurs zouden eigenlijk grafisch onderlegd moeten zijn. Zodat zij ook kunnen vragen naar bepaalde dingen waardoor de advertentievormgevers betere en mooiere advertenties kunnen maken. Uiteraard verschilt de klantwens per klant.

17. hoe verloopt de communicatie tussen de Commercie medewerkers en de Operations medewerkers?

Goed

18. ervaar je de communicatie positief of negatief?

Gaat goed, hoe korter de lijn hoe beter. Locatie Enschede heeft het wat dat betreft goed voor mekaar.

19. als je verbeterpunten mag noemen, welke zouden dit dan zijn?

Sommige opmakers doen er langer over dan anderen. Het zou een idee zijn om een cursus vormgeving te laten volgen door medewerkers van Operations, voor wie die toepasselijk zou zijn. Belangrijk is dan ook dat creativiteit wordt bijgebracht/geleerd. Attentiewaarde bijbrengen zou ook prettig zijn, wel erg moeilijk. Vaak is het nu zo dat nieuwe klanten/adverteerders worden doorgestuurd naar de Studio. Ten aanzien van fouten, worden de advertenties onderling gecontroleerd door collega's. Wanneer er om gevraagd wordt. Risicoadvertenties gaan in proefdruk. Uiteraard wil je dat de advertentie zo mooi mogelijk wordt maar in je achterhoofd houd je wel wat de klant betaald voor een bepaalde advertentie. Dit neem je mee in je beoordeling of je er wel of geen extra tijd aan gaat besteden. Nieuwe klanten krijgen uiteraard wel deze extra aandacht.

20. wat zijn je verwachtingen ten opzichte van de afdeling Commercie?

wat vind je acceptabel qua tijd?

Bij nieuwe advertenties zou eerder dan drie dagen wel wenselijk zijn.

wat vind je acceptabel qua service?

De onderlinge verhoudingen liggen goed.

wat vind je acceptabel qua kwaliteit?

De kwaliteit zou beter kunnen, al ligt het er wel aan wat er gemaakt moet worden.

hoe sta je tegenover toegevoegde waarde voor de klant?

Positief

21. als je een advertentie maakt, hoe zou je die het liefste willen maken?

Je maakt wat de klant wil, ook kun je kijken naar andere bedrijfsuitingen, bijvoorbeeld een site of eerder geplaatste advertenties.

22. als je een advertentie maakt, hoe denk je dat de klant deze het liefste zou willen ontvangen?

De klant wil het liefste ontvangen hetgeen wat hij of zij heeft aangegeven te willen ontvangen. De opmaker zou in de meest wenselijke situatie moeten kunnen verdedigen waarom er voor een bepaalde opmaak gekozen is ja of nee. Verdedigen ten opzichte van de klant en de media-adviseur. Gewaagde ontwerpen zijn daarbij wel moeilijk, omdat er vaak geen terugkoppeling plaatsvindt van de klant en media-adviseur. De opmaker weet dus niet of dit gewaagde ontwerp in de smaak is gevallen ja of nee. De studio kan zich wel verdedigen en verklaren maar de rest kan dit nog niet. De medewerkers van Operations worden allemaal cursussen aangeboden om bepaalde programma's te leren. Onder andere, Quark (opmaak) Illustrator (tekenprogramma) en Photoshop

Appendix G :

(fotoprogramma). Echter de combinatie van deze programma's wordt niet geleerd.

23. wanneer is de afdeling Operations professioneel?

Als alles uit de mensen is gehaald wat erin zit. Specifiek, voldoen aan de specifieke functies opgelegd door het management. Er blijft een verschil tussen een reclamebureau en een dtp-studio. Operations is een dtp-studio en geen reclamebureau. Als reclamebureau ben je meer een ontwerpbureau en heb je ook meer tijd om je ontwerpen te ontwikkelen. Dat is ook je primaire activiteit, bij Robin is het afronden van de advertentie primair, en een bijzaak hoe mooi het ontwerp is. Er is gewoonweg minder tijd voor.

24. wat zijn de verbeterpunten om dit te bereiken?

De verbeterpunten zijn te vinden in het krijgen van meer tijd, opleidingen en cursussen. Hierbij is het belangrijk om de combinaties tussen de verschillende cursussen en opleidingen niet te vergeten. De key-users zijn daarin van groot belang. De key-users dragen bij aan ondersteuning van interne opleidingen. Zij helpen anderen en krijgen een cursus vormgeving.

Verder werkt Citrix niet voor de afdeling Operations. Citrix in de externe werkruimte waarop heel Wegener zich bevindt. Je werkt in Enschede, Houten of ergens anders maar eigenlijk, werkt iedereen op één plek. Namelijk heel Wegener werkt op één lijn in Nieuwegein. Voor veel afdelingen is Citrix een hele vooruitgang geweest, behalve voor Operations. Omdat, het systeem te traag is, bepaalde gereedschappen werken niet en bepaalde functionaliteiten van bepaalde programma's zijn afgeschermd. Dit wekt ergernissen. Ook zijn de grafische programma's te groot voor de lijn, daardoor duurt het opstarten van de computer bijna een kwartier. Het zou beter zijn om dit lokaal terug te brengen. Het zou juist andersom moeten zijn als het nu is. Als er nu een beperking is waar Operations vanaf wil, moeten ze de Help Desk bellen. Wenselijk zou zijn wanneer Operations de ICT afdeling kan aangeven tot hoever de programma's open moeten staan.

25. hoe kun je jezelf bewijzen professioneel te zijn?

Onderscheidend vermogen

26. hoe wordt op dit moment omgegaan met het toepassen van de toegevoegde waarde voor de klant in advertenties?

SdW: De Gemeente pagina's hebben een vast stramien, hier is het vaak passen en meten.

hoe staan de Commercie medewerkers hier tegenover?

hoe staat de klant hier tegenover?

De klantwensen moeten gerespecteerd worden. Als de klant iets anders wil dan de commerciant of de dtp'er mooi vindt, kun je daar niets aan veranderen. En zal je gewoon de klantwens moeten vervullen.

hoe kan dit verbeterd worden?

Moeilijk, er is voor de dtp'ers weinig tijd voor klantcontact. Waardoor de toegevoegde waarde overlegd kan worden. Een reclamebureau heeft op deze plek daar een artdirector voor. Dit is een full-time baan. Het is een combinatie van tijd, (vakbekwame) mensen en het systeem.

Extra vragen n.a.v. Kanomodel

- welke problemen /defecten/ klachten associeert de klant met de advertentie?

Moeilijke vraag en moeilijk om te beantwoorden, prijs is de hoofd issue. Daarna vormgeving, die is vaak de makkelijk (alles in overleg).

- Welke criteria neemt de klant in overweging bij de koop van een advertentie?

De attentiewaarde van een krant, het bereik van een krant. Bijvoorbeeld een weekkrant bereikt meer mensen (in Enschede) dan de Tubantia. De redactie is ook van belang.

- Wat wil de klant veranderen aan een advertentie?

De prijs mag lager, voorkeur voor full color of juist zwart wit. Elke kleur heeft zijn of haar functionaliteit, wederom komt het neer op de wensen van de klant.

Appendix H : Berichtgeving Intranet

Afstudeeropdracht binnen Operations/ Komende periode mogelijkheid om benaderd te worden

Marije Busscher, bedrijfskunde studente aan de Universiteit Twente. Binnen haar bachelor studie is ze bezig met een afstudeeropdracht binnen Wegener Huis-aan-huisMedia. In oktober is ze begonnen op de afdeling Operations en volgens planning zal ze in januari haar opdracht afronden.

In het kader van haar afstudeeropdracht zal ze de klanttevredenheid ten opzichte van geïntegreerde paginaopmaak (afdeling Operations) toetsen. Hierbinnen is het van belang dat ze de huidige situatie ten opzichte van de klanttevredenheid weergeeft en ook een advies zal gaan schrijven hoe de afdeling ervoor kan gaan zorgen een hogere klanttevredenheid te kunnen behalen. Om een duidelijke afspiegeling van de klant te krijgen kunnen de werknemers van Commercie die dagelijks klantcontact hebben in de komende periode per mail benaderd worden om medewerking te verlenen aan een vragenlijst. Hopend dat een ieder die benaderd wordt zijn of haar oprechte mening laat horen in de vragenlijst, om een zo representatief mogelijk onderzoek neer te zetten. Waarmee WHM, de afdeling Commercie en voornamelijk de afdeling Operations, gebaat is. Om op deze manier een goede werkverhouding tussen de afdelingen te stimuleren.

**Appendix I :
Vragenlijst voor respondenten****Bacheloronderzoek Wegener Huis-aan-huisMedia**

Berichtgeving Intranet 17.12.2008:

In het kader van haar bachelor afstudeeropdracht zal Marije Busscher, studente Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, een onderzoek verrichten naar het imago van Operations. Zij is in oktober begonnen op de afdeling Operations en volgens planning zal ze in januari haar opdracht afronden.

Tijdens haar afstudeeropdracht zal Marije de klanttevredenheid meten over de geïntegreerde paginaopmaak. Naast de beschrijving van de klanttevredenheid in de huidige situatie schrijft ze een advies over hoe de klanttevredenheid evt. verbeterd kan worden.

Om een betrouwbare afspiegeling te maken van de huidige situatie benadert Marije de aankomende tijd commerciële collega's die dagelijks klantcontact hebben.

--- het is dus de bedoeling dat de equete wordt ingevuld uit oogpunt van de klant ---

1.	Wat is je volledige voornaam en achternaam?	

2.		
	Op welke afdeling ben je werkzaam?	
	Op welke locatie ben je werkzaam?	



3.	Wat vind je van tekstuele en illustratieve verbanden in de krant?
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

4.	Wat vind je van 'losse' tekst en illustraties (die elkaar niet ondersteunen) in de krant?
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal

	matig
	slecht

5.		
	Welk cijfer zou je geven aan de bovenstaande vorm van opmaak van WHM? Welk cijfer zou je geven aan de bovenstaande vorm van opmaak van de concurrentie?	heel slecht heel goed ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7



sfervolle feestdagen

malse biefstuk
500 gram



Elders 8,99

4.99

per kilo 9,98

broccoli
500 gram



Elders 1,59

79 ct

per kilo 1,58

OP = OPI!
JK ambachtelijke salades
Russisch-ei, rundvlees of zalm,
schotel 900 gram



Elders 7,99

3.99

per kilo 4,43

Melkan roomboter goud
ongezouten,
pakje 250 gram



Elders 1,29

59 ct

per kilo 2,36

Wijnen bekroond met een ster in de Wijnamak 2007 van Hubrecht Duijker & Harolds Hamersma.

Bekroning met een ster vermelding in de wijnamak zorgt geeft dat hier sprake is van een perfect kwaliteits voor een aangename prijs. Doe nu dit voordeel uw wijn inkoop voor het kerstfeest.



Gato Negro Sauvignon Blanc, Chileense wijn, Domaine St. Laurent
Franse wijn, Castiello de Pastores
Reserva Spaanse wijn, Osborne Solaz
Rosado Spaanse rosé, landerwijn Chill road of landerwijn Australië road
3 flessen à 750 ml

Elders 13,47

9.99

per liter 4,00

Supercoop Tunnelweg 86, Wijchen

Prijzen en assortiment wijzigingen, enkelvoud en afwezigheid artikelen voorbehouden.
Alle aanbiedingen in deze advertentie zijn bestemd voor thuisgebruik, dat niet voor handelsoverdrachten.
Tussentijdse prijzen en andere prijzen op speciale of doorverkoop in andere winkels van de winkelgroep.

6.	Wat vind je van overzichtelijke paginaopmaak?
----	---

	bv. waar goed gebruik wordt gemaakt van de beschikbare ruimte (zie afbeelding hierboven)
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

7.	Wat vind je van onoverzichtelijke paginaopmaak? bv. waar geen aandacht wordt geschonken aan de beschikbare ruimte
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

8.		
	Welk cijfer zou je geven aan de overzichtelijkheid van de paginaopmaak van WHM? Welk cijfer zou je geven aan de overzichtelijkheid van de paginaopmaak van de concurrentie?	heel slecht ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 heel goed ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7



9.	Wat vind je van rustige lettertypes en weinig hoofdletters in de opmaak? (zie afbeelding hierboven)
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht



10.	Wat vind je van onrustige lettertypes en veel hoofdletters in de opmaak? (zie afbeelding hierboven)
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

11.		
	Welk cijfer zou je geven aan het gebruik van lettertypes en hoofdletters van WHM? Welk cijfer zou je geven aan het gebruik van lettertypes en hoofdletters van de	heel slecht ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 heel goed ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

	concurrentie?	
--	---------------	--



12.	Wat vind je van functioneel kleurgebruik in de opmaak? bv. door kleur de nadruk ergens op leggen (zie afbeelding hierboven)
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht
13.	Wat vind je van 'gematigd' kleurgebruik in de opmaak? bv. kleur waarmee je nergens de nadruk op legt?
	☐ super

	☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht
--	---

14.		
	Welk cijfer zou je geven aan het kleurgebruik in de paginaopmaak van WHM? Welk cijfer zou je geven aan het kleurgebruik in de paginaopmaak van de concurrentie?	heel slecht heel goed ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

15.	Hoe belangrijk zijn de volgende productkenmerken van paginaopmaak?							
	tekstuele en illustratieve verbanden	1. heel onbelangrijk	2.	3.	4.	5.	6.	7. heel belangrijk
	overzichtelijkheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	rustige lettertypes en weinig hoofdletters	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	functioneel kleurgebruik	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



16.	Wat vind je van advertenties met een duidelijke boodschap en afzender? (zie afbeelding hierboven)
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

17.	Wat vind je van advertenties waar de afzender en de over te brengen boodschap onduidelijk naar voren komen?
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

18.		
	Welk cijfer zou je geven aan de bovenstaande vorm van advertentieopmaak van WHM? Welk cijfer zou je geven aan de bovenstaande vorm van advertentieopmaak van de concurrentie?	heel slecht heel goed ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7



19.	Wat vind je van advertentieopmaak met toegevoegde waarde? bv. een blikvanger of een speciale foto met sfeerimpressie (zie afbeelding hierboven)
-----	---

- ☐ super
- ☐ goed
- ☐ neutraal
- ☐ matig
- ☐ slecht



20. Wat vind je van 'platte advertentieopmaak'?

bv. advertenties zonder toegevoegde waarde, zonder special effects (zie afbeelding hierboven)

- ☐ super
- ☐ goed
- ☐ neutraal
- ☐ matig
- ☐ slecht

21.		
	Welk cijfer zou je geven aan de toegevoegde waarde van WHM?	heel slecht heel goed ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7
	Welk cijfer zou je geven aan de toegevoegde waarde van de concurrentie?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7



22.	Wat vind je van accenten in advertenties? bv. grote letters, dik gedrukte tekst of pijlen die aandacht richten op de dingen die overgebracht dienen te worden (zie afbeelding hierboven)	
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig	

	☒ slecht
--	---

23.	Wat vind je van advertenties zonder accenten? bv. 'platte tekst' waar staat wat er gevraagd is, zonder extra's
	☒ super ☒ goed ☒ neutraal ☒ matig ☒ slecht

24.		
	Welk cijfer zou je geven aan accenten gelegd door WHM? Welk cijfer zou je geven aan accenten gelegd door de concurrentie?	heel slecht heel goed ☒ 1 ☒ 2 ☒ 3 ☒ 4 ☒ 5 ☒ 6 ☒ 7 ☒ 1 ☒ 2 ☒ 3 ☒ 4 ☒ 5 ☒ 6 ☒ 7

25.	Hoe belangrijk zijn de volgende productkenmerken van advertentieopmaak?	
	duidelijke boodschap en afzender 	1. heel onbelangrijk 2. 3. 4. 5. 6. 7. heel belangrijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

	toegevoegde waarde	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	accenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26.	Wat vind je van vaste advertentieformaten?
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

27.	Wat vind je van milimeterformaten in advertenties?
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

28.	
	heel slecht heel goed ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7
	Welk cijfer zou je geven aan de advertentieformaten van WHM?

	Welk cijfer zou je geven aan de advertentieformaten van de concurrentie? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7
--	--

29.	Wat vind je van een service gerichte media-adviseur? bv. een adviseur die een goede band opbouwd met de adverteerder?
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

30.	Wat vind je van een media-adviseur met een op provisie gebaseerd karakter? bv. kort door de bocht, de advertentie verkopen en snel weer door naar de volgende klant
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht

31.	
	heel slecht heel goed

Welk cijfer zou je geven aan de service van WHM?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Welk cijfer zou je geven aan de service van de concurrentie?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Welk cijfer zou je geven aan de advertentieprijs van WHM?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Welk cijfer zou je geven aan de advertentieprijs van de concurrentie?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Welk cijfer zou je geven aan het bereik en de oplage van WHM?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Welk cijfer zou je geven aan het bereik en de oplage van de concurrentie?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Welk cijfer zou je geven aan de redactie van WHM?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Welk cijfer zou je geven aan de redactie van de concurrentie?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

32.	Hoe belangrijk zijn de volgende productkenmerken van advertenties?							
		1. heel onbelangrijk	2.	3.	4.	5.	6.	7. heel belangrijk
	vaste advertentieformaten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	service gerichte media-adviseur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	advertentieprijsen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	bereik en oplage	
	redactie	

33.	Persoonlijke vraag: Wat is je mening over de afdeling Operations?	
	☐ super ☐ goed ☐ neutraal ☐ matig ☐ slecht ☐ anders, namelijk	

34.	Persoonlijke vraag Hoe scoort de afdeling Operations in jouw ogen op de volgende aspecten:																																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>heel slecht</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>heel goed</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>professionaliteit</td> <td>☐ 1</td> <td>☐ 2</td> <td>☐ 3</td> <td>☐ 4</td> <td>☐ 5</td> </tr> <tr> <td>snelheid</td> <td>☐ 1</td> <td>☐ 2</td> <td>☐ 3</td> <td>☐ 4</td> <td>☐ 5</td> </tr> <tr> <td>service</td> <td>☐ 1</td> <td>☐ 2</td> <td>☐ 3</td> <td>☐ 4</td> <td>☐ 5</td> </tr> <tr> <td>kwaliteit van het werk</td> <td>☐ 1</td> <td>☐ 2</td> <td>☐ 3</td> <td>☐ 4</td> <td>☐ 5</td> </tr> <tr> <td>bereikbaarheid</td> <td>☐ 1</td> <td>☐ 2</td> <td>☐ 3</td> <td>☐ 4</td> <td>☐ 5</td> </tr> </tbody> </table>		heel slecht				heel goed	professionaliteit	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	snelheid	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	service	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	kwaliteit van het werk	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	bereikbaarheid	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	
	heel slecht				heel goed																																	
professionaliteit	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5																																	
snelheid	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5																																	
service	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5																																	
kwaliteit van het werk	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5																																	
bereikbaarheid	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5																																	