



De klant achter het stuur

Een onderzoek naar de te implementeren verbeteringen op het gebied van klanttevredenheid bij een autodealer



Bas Leus

De klant achter het stuur

Een onderzoek naar de te implementeren verbeteringen op het gebied van
klanttevredenheid bij een autodealer

Bas Leus

Juli 2009

Examen commissie:

Drs. J. Koopman (HKA)
Operationeel directeur

Ir. R. Middel (UT)

Ir. W. Bandsma (UT)

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Opleiding Business Administration
Track Innovation management

Samenvatting

Klanttevredenheid is een belangrijke factor binnen de automobielbranche. Dit geldt ook voor Huiske-Kokkeler Autogroep (HKA), een grote dealer in Twente waar onderzoek is uitgevoerd naar de klanttevredenheid. HKA wil meer klanten verwelkomen binnen de aftersales en verwacht dat door een hoge klanttevredenheid meer klanten terugkomen. Hoe is het gesteld met de klanttevredenheid en welke verbeteringen kunnen er doorgevoerd worden om klanttevredenheid te verhogen? Deze vragen waren aanleiding om dit onderzoek te starten, met als uiteindelijk doel voor HKA om bij de beste 10 dealers binnen Nederland te gaan behoren. Tevens keert importeur Pon een bonus uit aan de dealerbedrijven die boven het landelijk gemiddelde scoren in het klanttevredenheidsonderzoek. Door een hoge klanttevredenheid wil HKA deze bonus zeker stellen.

De focus van het onderzoek richt zich op de business-unit 'Aftersales'. Deze afdeling verzorgt het onderhoud en de reparaties van auto's waarbij de Aftersales binnen een dealerbedrijf verantwoordelijk is voor het overgrote deel van de winst. Hiervoor wil men meer klanten aantrekken waarbij een hoger aantal tevreden klanten meer werkplaatsbezoeken moeten creëren wat een beter bedrijfsresultaat tot gevolg zal hebben. Om te onderzoeken welke verbeteringen nodig zijn is in dit onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd: *"Op welke wijze kan HKA haar klanttevredenheid verbeteren?"*

Om dit te onderzoeken zijn in de literatuur de volgende oorzaken voor klanttevredenheid gevonden: verwachting, prestatie, belang van het gebruik, reputatie, relatie, alternatieven en de prijs. Deze oorzaken zijn geoperationaliseerd waarna per oorzaak de huidige situatie binnen HKA is onderzocht. Naast het klanttevredenheidsonderzoek van TNS-Nipo dat maandelijks wordt uitgevoerd zijn klanten persoonlijk geïnterviewd en is de Customer Care klachtendatabase geanalyseerd. Om de interne situatie in de verschillende vestigingen te analyseren zijn vergaderingen bijgewoond, en gesprekken gevoerd met de directeur, operations manager en service managers. Op deze wijze is getracht de omgang met klanttevredenheid binnen HKA in kaart te brengen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de klanttevredenheid bij HKA redelijk goed is. De vestigingen in Hengelo, Almelo en Haaksbergen scoren gemiddeld en bij een lichte stijging van de klanttevredenheid zullen zij bij de beste 10 in de markt behoren. De vestigingen in Enschede en Oldenzaal scoren lager dan het landelijk gemiddelde. HKA wil echter tot de beste dealers van Nederland behoren waardoor de klanttevredenheid moet stijgen. Hiervoor zijn de volgende aanbevelingen gedaan.

Ontevredenheid is het gevolg van het niet voldoen aan de verwachtingen van de klant. Oorzaken hiervoor zijn fouten binnen het onderhoud waardoor een klant niet de geleverde service krijgt die hij verwacht en waar hij voor betaald. Door middel van het Service Kern Proces is een standaard werkwijze ingevoerd die een ideale situatie schets voor werkzaamheden. Door een breder draagvlak te creëren onder werknemers om volgens deze leidraad te gaan werken moeten fouten binnen het onderhoud tot een minimum worden beperkt.

Tevens kan door een betere communicatie naar de klant toe de verwachting van de klant vooraf worden bijgesteld zodat deze kennis heeft van de te verkrijgen service. Deze communicatie begint bij het plannen van een afspraak. Tijdens dit gesprek zal meer informatie van de klant gevraagd moeten worden en meer informatie gegeven worden over de te leveren service. De klant is nu vooraf beter op de hoogte over de te leveren service waardoor prestatie zal voldoen aan de verwachting.

Naast het verhogen van de kwaliteit en verbeteren van de communicatie moeten medewerkers meer bewust worden van de invloed van klanttevredenheid. Klanttevredenheid moet niet enkel gepresenteerd worden als middel om de bonus te garanderen maar werknemers moeten het belang gaan inzien dat klanttevredenheid van grotere waarde is dan enkel een jaarlijkse bonus. Binnen maandelijkse vergaderingen zal de klanttevredenheid meer interactief besproken worden om hier een groter draagvlak voor te creëren.

Ook de verschillen in eisen die particuliere en zakelijke klanten stellen aan onderhoud zijn een mogelijkheid om beter in te spelen op de wensen van de klant. Om zo goed mogelijk te voldoen aan de verwachtingen van de beide klantgroepen zal een profielschets ontwikkeld moeten. Hierin komen de aandachtspunten naar voren waar de diverse groepen behoefte aan hebben. Op deze wijze kunnen zowel telefonistes als service adviseurs vanaf het maken van een afspraak al rekening kunnen houden met de verschillende wensen.

Wanneer deze verbeteringen toegepast worden zal de klanttevredenheid binnen HKA stijgen. Dit heeft positieve gevolgen voor het aantal werkplaatsbezoeken en zal tevens de bonus, die uitgekeerd wordt door de importeur, veilig stellen.

Vervolgonderzoek kan zich richten op de kloof die bestaat tussen de sales en aftersales. Hier blijven te weinig kansen onbenut om klanten optimaal te kunnen helpen. Door de oorzaken van deze te kloof te onderzoeken kunnen deze verbeterd worden waardoor een betere samenwerking zal ontstaan.

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Onderzoeksopzet	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Hoofdvraag	8
1.3 Afbakening	9
1.4 Onderzoeksvragen	9
1.5 Onderzoeksmodel en uitwerking van de onderzoeksvragen	10
2. Theoretisch kader	14
2.1 Loyaliteit	14
2.2 Klanttevredenheid	16
2.3 Operationalisatie van de factoren	23
2.4 Conclusie	26
3. Klanttevredenheid bij Huiske's-Kokkeler	28
3.1 Bedrijfsbeschrijving Huiske's-Kokkeler	28
3.2 Klanttevredenheidsonderzoek door TNS-Nipo	31
3.3 Klanttevredenheidsonderzoek binnen HKA	38
3.4 Differentiatie naar de klantgroepen en business units.	40
3.5 Conclusie	43
4. Verbeteringen ter verhoging van de klanttevredenheid	44
4.1 Analyse van het klanttevredenheidsonderzoek	44
4.2 Analyse per vestiging	47
4.3 Klachtenanalyse	51
4.4 Positieve reacties van klanten	55
4.5 De verwachting	56
4.6 De prestatie	57
4.7 Het belang van het gebruik	57
4.8 De reputatie	58
4.9 De relatie	58
4.10 De alternatieven	59
4.11 De prijs	59
4.12 Conclusie	59
5 Conclusie en aanbevelingen	61
5.1 Conclusies	61
5.2 Welke oplossingen zijn mogelijk om de klanttevredenheid te verbeteren?	62
5.3 Specifieke aanbevelingen naar aanleiding van klachten	64
5.4 Toekomstig onderzoek	67
Literatuur	68
Bijlagen	70
Bijlage 1 Persoonlijke Interview vragen	71
Bijlage 2 Organogram	72
Bijlage 3 vragenlijst TNS-Nipo klanttevredenheidsonderzoek	73
Bijlage 4 Meting klanttevredenheidsonderzoek	74
Bijlage 5 Suggesties gedaan door klanten (TNS-Nipo)	75
Bijlage 6 Klanttevredenheid per vestiging	81

Lijst met figuren en tabellen

Figuur 1 Onderzoeksmodel	12
Figuur 2 potentiële loyaliteit (Bloemer, 1993).....	15
Figuur 3 Disconfirmatiemodel (Oliver, 1980)	17
Figuur 4 gezamenlijke oorzaken	22
Figuur 5 management summary	33
Figuur 6 prioriteitenmatrix	35
Figuur 7 Herhalingsreparaties	36
Figuur 8 Grafiek Hengelo klanttevredenheid totaal	47

Voorwoord

De klanttevredenheid is voor HKA erg belangrijk. Vandaar: 'De klant achter het stuur'. Door goed naar wensen van de klant te luisteren en hier aandacht aan te schenken probeert HKA de service zo optimaal mogelijk in te richten. Allereerst doet HKA dit door het werkproces zo efficiënt mogelijk in te richten. Daarnaast schenkt HKA veel aandacht aan de wensen van de klant. Om deze combinatie te optimaliseren heb ik in opdracht van HKA dit onderzoek uitgevoerd.

Tijdens het onderzoek heb ik een leuke tijd gehad bij HKA. Ik heb veel gezien en zeker veel geleerd. Vooral de toepassing in de praktijk is moeilijk voor te stellen vanuit de schoolbanken maar is bij HKA helder geworden. Daarom wil ik Gerard Schotman en Peter Leferink bedanken voor de leuke leerzame tijd binnen HKA. En natuurlijk Jan Koopman, mijn begeleider, die het afstuderen mogelijk heeft gemaakt.

Daarnaast ben ik vanuit de Universiteit Twente ondersteund door Rick Middel en Waling Bandsma. Ook hen wil ik graag bedanken voor de tijd die zij voor mij genomen hebben. Zonder deze ondersteuning was ik waarschijnlijk niet zover gekomen.

Ook buiten HKA en de UT heb ik de nodige steun mogen ontvangen. Ten eerst wil ik hiervoor mijn ouders bedanken die vaak hun interesse hebben getoond en mij geholpen hebben dit allemaal mogelijk te maken. Ook wil ik mijn vrienden bedanken, vooral Ron Kuipers aan wie ik steun heb gehad door de telefoontjes en gesprekken over het afstuderen voor een avondje stappen. Adviezen hoe met verschillende situaties om te gaan en altijd opnieuw pogingen heeft gedaan mij te motiveren. En natuurlijk Pascal Engbers, voor het reviewen van deze scriptie door altijd helder commentaar te geven en mij inzicht heeft gegeven om verbeteringen toe te passen.

1. Onderzoeksoopzet

1.1 Aanleiding

Binnen een automobielbedrijf zijn twee hoofdactiviteiten te onderscheiden namelijk de sales en de aftersales. Onder sales valt de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's maar ook het afsluiten van leasecontracten. Onder de aftersales verstaan we het onderhoud, de reparaties en de periodieke keuringen van auto's. De aftersales is de meest winstgevende activiteit binnen het dealerbedrijf (HKA Budgetrapporten, 2007). Maar om een zo hoog mogelijke omzet te behalen binnen de aftersales, is het zaak zoveel mogelijk auto's te verkopen, waarbij deze klanten ook HKA kiezen voor het te verrichten onderhoud. Door de klanten te binden probeert HKA een hoger werkaanbod te genereren binnen de aftersales.

Naast het verhogen van het aantal werkplaatsbezoeken wil HKA ook tevreden klanten, zodat zij met plezier bij HKA komen om hun auto te laten onderhouden. Vaak is dit een negatieve ervaring omdat er betaald moet worden voor onderhoud en klanten geen zicht hebben in de uitgevoerde werkzaamheden (gesprek operations manager, januari 2008). Door het creëren van een hoge klanttevredenheid wil HKA deze ervaring zo aangenaam mogelijk maken.

Door het maandelijks afnemen van klanttevredenheidsonderzoek bij alle aangesloten dealers wil importeursorganisatie PON dealers inzicht geven in de klanttevredenheid en deze verhogen. Op basis van de onderzochte uitkomsten worden ingehouden marges in de vorm van een bonus uitgekeerd aan de boven landsgemiddelde presterende dealers. Dit onderzoek wordt ook uitgevoerd bij HKA en afgenomen door TNS-Nipo. Hier kunnen klanten aangeven hoe zij de klanttevredenheid beoordelen. Dit gebeurt aan de hand van een telefonisch interview waar zij de tevredenheid beoordelen op verschillende criteria zoals wachttijden, vriendelijkheid en service binnen het contact met HKA. De bonus wordt uitgekeerd aan de hand van het percentage herhalingsreparaties dat volgens de norm onder het landsgemiddelde moet liggen. Pon redeneert dat een laag percentage herhalingsreparaties wijst op een goede kwaliteit en leidt tot tevreden klanten.

1.2 Hoofdvraag

De consument van tegenwoordig is selectiever in het maken van keuzes. Dit komt door een opkomende individualisering en een transparanter wordende markt. Oorzaken hiervoor zijn de toegankelijkheid en variatie van informatie door de opkomst van internet. Door deze overvloed aan informatie proberen consumenten zich beter voor te laten lichten voor de aankoop van een product. Hierdoor zijn ze minder trouw aan vaste leveranciers (Welch & Welch, 2007). Dit geldt ook voor de automobielbranche waar het steeds makkelijker wordt om prijzen te vergelijken. Om consumenten beter van dienst te kunnen zijn moet een dealerbedrijf zich onderscheiden en zijn meerwaarde communiceren naar de consument.

Om klanten te behouden is het belangrijk dat zij tevreden zijn. Om de klanttevredenheid te kunnen vergroten is het van belang te onderzoeken welke factoren hierop van invloed en hoe te sturen zijn binnen HKA. Om dit te bepalen moet de situatie bij HKA onderzocht worden. Vereiste veranderingen binnen de factoren zullen helder moeten worden. Men moet rekening houden met het feit dat niet alle klanten dezelfde eisen stellen. Eventueel moeten er verschillende klantgroepen gedifferentieerd worden.

HKA wil weten wat zij moet veranderen om meer tevreden klanten te krijgen. Door aanpassingen in de geleverde service binnen de aftersales zullen klanten minder klachten hebben wat zal leiden tot een grotere tevredenheid. Door meer tevreden klanten wil HKA klanten binden en op deze manier zorgen voor een groter aanbod van werk. Hoe meer klanten men binnen de aftersales kan verwelkomen, hoe groter de mogelijkheid is om de omzet en het bedrijfsresultaat te laten stijgen. Wat kan HKA binnen de huidige dienstverlening veranderen waardoor klanten meer tevreden zijn?

De hoofdvraag die hieruit voortvloeit, luidt daarom als volgt:

“Op welke wijze kan HKA haar klanttevredenheid verbeteren?”

Dit onderzoek heeft tot doel om de factoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid bloot te leggen. En hoe zijn deze factoren te beïnvloeden? Op basis van deze uitkomsten worden aanbevelingen gedaan die een hogere klanttevredenheid bewerkstelligen. Daarnaast wil HKA de scores binnen het TNS-Nipo onderzoek verhogen zodat de bonus door importeur Pon uitgekeerd wordt.

1.3 Afbakening

Hieronder staat de afbakening waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd.

- § Dit onderzoek richt zich op verbetering van de klanttevredenheid. Meerdere oorzaken van klanttevredenheid creëren ook loyaliteit. Klanttevredenheid is hierin het hoofddoel waarbij loyaliteit wel kort besproken wordt maar verder niet wordt meegenomen in het onderzoek.
- § Dit onderzoek richt zich op de business unit aftersales en zal de sales enkel behandelen wanneer deze directe invloed heeft op de klanttevredenheid binnen de aftersales.
- § Dit onderzoek beperkt zich tot de dealerbedrijven van HKA waarbij schadeherstel en bedrijfswageninbouw niet zijn meegenomen.

1.4 Onderzoeksvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er vier onderzoeksvragen met bijbehorende subvragen opgesteld. De onderzoeksvragen worden per hoofdstuk behandeld. Binnen elk hoofdstuk worden de bijbehorende subvragen beantwoord. Deze zijn weergegeven in paragraaf 1.5 waar het onderzoeksmodel met de bijhorende onderzoeksmethode weergegeven wordt. Allereerst wordt de theorie behandeld waarna de huidige situatie bij HKA onderzocht wordt. Vervolgens worden deze met elkaar vergeleken. Hieruit volgen de conclusies waarna aanbevelingen gedaan worden voor HKA.

Centrale onderzoeksvragen

1. Welke factoren zijn van invloed op de klanttevredenheid en hoe kunnen deze beïnvloed worden?
2. Hoe wordt de huidige klanttevredenheid bij HKA beoordeeld?
3. Hoe worden problemen ten opzichte van klanttevredenheid vertaald naar theoretische oorzaken?
4. Wat zal HKA moeten veranderen om een betere klanttevredenheid te verkrijgen?

1.5 Onderzoeksmodel en uitwerking van de onderzoeksvragen

1.5.1 Oorzaken van klanttevredenheid

Deelvragen bij onderzoeksvraag 1: Welke factoren zijn van invloed op de klanttevredenheid en hoe kunnen deze beïnvloed worden?

- 1.1 Welke factoren veroorzaken klanttevredenheid?**
- 1.2 Hoe zijn deze factoren te beïnvloeden?**
- 1.3 Hoe gedragen deze factoren zich binnen de automobielbranche?**

Om het begrip klanttevredenheid te verduidelijken wordt eerst de theorie belicht. De factoren die klanttevredenheid veroorzaken moeten boven water komen. Dit exploratief onderzoek wordt gebruikt om oorzaken van klanttevredenheid te kunnen toetsen binnen HKA. Hiervoor zullen de oorzaken van klanttevredenheid geoperationaliseerd worden binnen de automobielbranche. Hiervoor is deskresearch uitgevoerd omtrent het begrip klanttevredenheid. Diverse databases zoals Picarta, Web of Science en EBSCO zijn geraadpleegd waarbij gezocht is op klanttevredenheid, klanttevredenheid + aftersales, automobielbranche + klanttevredenheid, klanttevredenheid + verwachting. Ook zijn onderzoeken waarin klanttevredenheid is behandeld geanalyseerd om een vergelijking te maken met andere branches. Om de trend binnen de automobielbranche te onderzoeken zijn wetenschappelijke onderzoeken binnen de branche onderzocht. Daarnaast is gebruik gemaakt van aan branche gerelateerde literatuur zoals nieuwssites, sites van overkoepelende dealerorganisaties en publicaties van gespecialiseerde bedrijven over klanttevredenheid. Dit alles om een zo eenduidig mogelijk beeld te verkrijgen over de huidige alsmede de utopische situatie.

1.5.2 De huidige situatie

Deelvragen bij onderzoeksvraag 2: Hoe wordt de huidige klanttevredenheid bij HKA beoordeeld?

- 2.1 Welke service levert HKA en hoe is deze georganiseerd binnen het bedrijf?**
- 2.2 Welke factoren worden door TNS-Nipo gemeten en op welke wijze?**
- 2.3 Hoe wordt de klanttevredenheid binnen HKA gemeten?**
- 2.4 Zijn er verschillende klantgroepen en hebben deze verschillende wensen ten behoeve van service?**

Binnen hoofdstuk drie wordt het ontstaan van de huidige bedrijfssituatie van HKA besproken. Dit is beschrijvend onderzoek en geeft de oorsprong weer van de verschillende vestigingen en de service die HKA levert aan haar klanten. Deze informatie is tot stand gekomen door gesprekken te voeren met medewerkers.

Ook het TNS-Nipo onderzoek wordt hier uitgelegd evenals de methode die gebruikt is om klanten van HKA te interviewen. Verder komen hier de vragen aan bod die gesteld zijn alsmede de verschillende weergaves van de resultaten. Op deze wijze zal inzicht worden verschaft in de respons van de klanten. Binnen de site van TNS-Nipo wordt uitleg gegeven over de wijze waarop dit klanttevredenheidsonderzoek tot stand is gekomen.

Aan de hand van de factoren die oorzaak zijn voor klanttevredenheid wordt per oorzaak besproken hoe het meten van deze factor tot stand is gekomen. Hiervoor zijn het TNS-Nipo rapport en de customer care klachtendatabase gebruikt. Tevens zijn klanten geïnterviewd na een werkplaatsbezoek. Dit betreft een gestructureerd persoonlijk interview waarbij een vragenlijst leidraad is voor de te volgen onderwerpen (bijlage 1).

Door middel van doorvragen is geprobeerd zoveel mogelijk informatie over (on)tevredenheid te verkrijgen. Deze interviews vinden bewust plaats na een werkplaatsbezoek omdat klanten zoveel mogelijk informatie paraat hebben. Daarnaast is naar aanleiding van deze interviews en gesprekken met service adviseurs een differentiatie gemaakt tussen klanten van HKA.

1.5.3 Analyse van de oorzaken van klanttevredenheid

Deelvragen bij onderzoeksvraag 3: Hoe worden problemen ten opzichte van klanttevredenheid vertaald naar theoretische oorzaken?

- 3.1 Welke oorzaken hebben een slechte klanttevredenheid tot gevolg?**
- 3.2 Wat zijn de verschillen tussen de verschillende vestigingen?**
- 3.3 Wat kan er per oorzaak verbeterd worden op het gebied van klanttevredenheid?**

In hoofdstuk vier wordt exploratief onderzoek toegepast om de klanttevredenheid binnen HKA te analyseren. Gesprekken met de directeur en operations manager verschaffen inzicht in de wijze waarop HKA reageert op (on)tevredenheid en het beleid dat hierin gevolgd wordt. Dit zijn persoonlijke halfopen interviews waarbij het onderwerp en enkele vragen bekend zijn. Deze vragen zijn inleiding in een onderwerp waarbij door middel van doorvragen meer informatie beschikbaar komt. Ook moet duidelijk worden welke middelen HKA tot haar beschikking heeft en welke instrumenten men gebruikt om goed te scoren op klanttevredenheid.

De relatie tussen de uitkomsten van het TNS-Nipo onderzoek en een analyse van de klachtendatabase wordt besproken. Er wordt gezocht naar oorzaken van ontevredenheid en deze te verduidelijken zijn klanten geïnterviewd (bijlage1). Er wordt gevraagd naar de mening over HKA als toevoeging op de resultaten van de TNS-Nipo enquête. Het doel is om een zo goed beeld te vormen van de huidige situatie bij HKA.

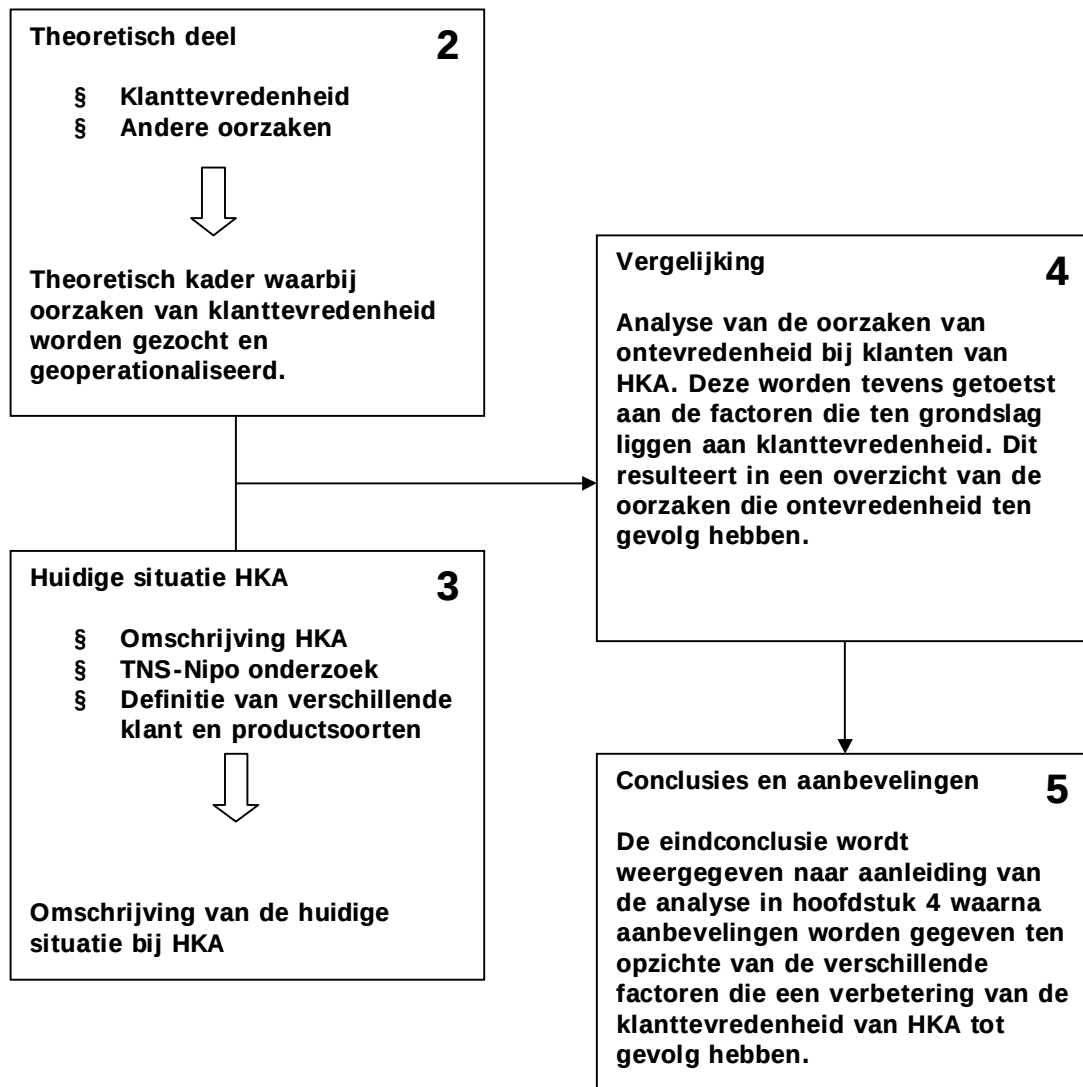
De kennis opgedaan uit de theorie is getoetst aan de situatie bij HKA. De factoren die oorzaak zijn voor klanttevredenheid worden binnen HKA getoetst. Binnen deze analyse wordt duidelijk welke factoren verbeterd kunnen worden. De conclusie van deze analyse zal worden weergegeven in hoofdstuk 5 waar tevens antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

1.5.4 Conclusie en aanbevelingen voor verbetering

Onderzoeksvraag 4: Wat zal HKA moeten veranderen om een betere klanttevredenheid te verkrijgen?

In hoofdstuk vijf worden de conclusies gepresenteerd door de oorzaken van klanttevredenheid te koppelen aan de situatie binnen HKA. De conclusie worden vervolgens vertaald naar concrete aanbevelingen die de klanttevredenheid laten stijgen. De te verbeteren factoren zijn gefilterd op toepasbaarheid om ze vervolgens toe te passen binnen HKA. Deze factoren zijn geanalyseerd binnen de situatie van HKA. Er is onderscheid gemaakt tussen algemene aanbevelingen, die algemene oorzaken zullen bespreken en aanbevelingen per vestiging, waarbij specifieke problemen per vestiging aan de orde komen. Deze aanbevelingen zijn tot stand gekomen door oorzaken van ontevredenheid, gebleken uit hoofdstuk vier, te elimineren. Het resultaat is een overzicht met praktisch toepasbare veranderingen die klanttevredenheid zullen verhogen.

Figuur 1 geeft (onderzoeksmodel) schematisch het onderzoekstraject weer waarbij de leeswijzer het onderzoeksmodel begeleidt.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

Hoofdstuk twee geeft een literatuurbeschrijving van het begrip klanttevredenheid. Vervolgens zijn factoren beschreven die klanttevredenheid beïnvloeden binnen de automobielbranche.

In hoofdstuk drie wordt de huidige situatie van de klanttevredenheid bij HKA weergegeven. Deze beschrijving is gebaseerd op de telefonische interviews met klanten door TNS-Nipo en analyse van de situatie binnen HKA.

Vervolgens is er in hoofdstuk vier een vergelijking gemaakt tussen de factoren beschreven in de literatuur en de huidige situatie binnen HKA. Hieruit zijn factoren geselecteerd die geanalyseerd worden voor verbeteringen die bij HKA door te voeren zijn.

Conclusies, naar aanleiding van de vergelijking tussen theorie en literatuur, worden weergegeven in hoofdstuk vijf. Binnen deze conclusie wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag waarna concrete aanbevelingen volgen om de klanttevredenheid binnen HKA te vergroten.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader behandeld. De eerste paragraaf geeft betekenissen weer van het begrip loyaliteit. Dit is gedaan omdat er een relatie bestaat tussen loyaliteit en klanttevredenheid en er geen verwarring ontstaat over de gebruikte begrippen. De tweede paragraaf behandelt de klanttevredenheid; wat zijn oorzaken van klanttevredenheid en op welke wijze zijn deze te beïnvloeden om een hogere klanttevredenheid te creëren. Om deze factoren bruikbaar te maken binnen de automobielbranche zijn deze geoperationaliseerd in paragraaf 2.3.

2.1 Loyaliteit

HKA verwacht door tevreden klanten en door een toename van de loyaliteit een hogere doorloop te creëren binnen de aftersales. Hiervoor worden de begrippen loyaliteit en klanttevredenheid behandeld door middel van de theorie.

2.1.1 Het begrip loyaliteit

Loyaliteit is de voorkeur van klanten om een organisatie boven concurrenten te kiezen op basis van factoren die de klant als waardevol ervaart. De nadruk ligt op de waardering die de klant heeft voor de organisatie waardoor hij niet voor een concurrent zal kiezen (McCarthy, 1997). Hier kan een organisatie op inspelen door de behoeften van klanten te vervullen en op deze wijze een binding met de klant aan te gaan. Deze binding heeft loyaliteit als gevolg (Ellinger, Daugherty & Plair, 1999).

2.1.2 De voordelen van loyale klanten

Er zijn meerdere redenen om loyaliteit na te streven. Bij een hogere loyaliteit zijn klanten geneigd meer aankopen te doen (Rauyruen & Miller, 2006). Loyale vaste klanten leveren meer winst op dan het aantrekken van nieuwe klanten (Reichheld, 1993). Een ander voordeel is de vergevingsgezindheid van loyale klanten. Een slechte service veroorzaakt door fouten binnen de organisatie zal met minder moeite geaccepteerd worden (Matilla, 2001). Regelmatige klanten laten organisaties ook toe een betere kennis te verwerven over smaken en voorkeuren. De organisatie is in de positie een betere behandeling en service te bieden door de kennis opgedaan over de klant. Door in te spelen in op deze verwachting van de klant zal dit de klanttevredenheid bevorderen (Zeithalm, 1981).

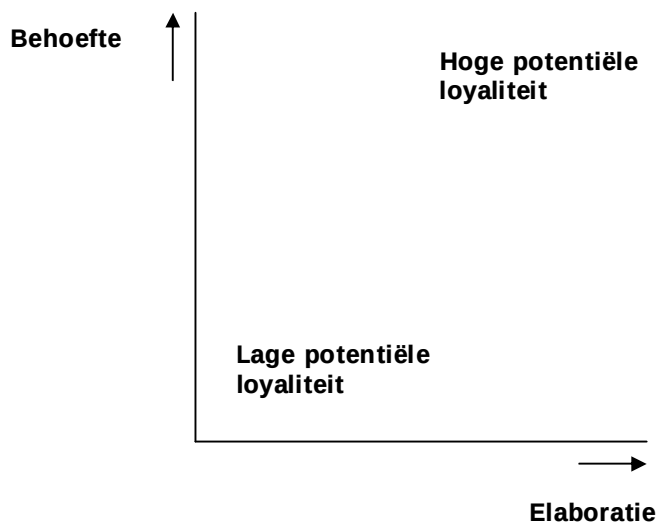
Binnen de automobielbranche speelt ook de emotionele affiniteit met het product een rol. De rationele voorkeur wordt versterkt wanneer de klant een voorkeur voor een product of dienst ontwikkeld. Zo is uit onderzoek gebleken dat 75 procent van de Toyota rijders bij een volgende aankoop weer de keuze zouden maken voor een Toyota. De emotionele affiniteit voor het product Toyota resulteert daarom in loyaal gedrag (Kotler et al; 2000). Deze loyaliteit kan voor het product Toyota gelden alsmede voor de gegeven service van de dealer.

2.1.3 Potentiële loyaliteit

De potentiële loyaliteit is de mate waarin een klant loyaal kan worden. Is deze laag, dan is het aan te raden niet veel te investeren in de klant. De opbrengsten zullen niet hoger worden dan de investeringen. Oorzaken hiervoor zijn het gebrek aan behoefte aan het product en de elaboratie, de hoeveelheid moeite die een klant neemt voor een aankoop van een product. Een hoge elaboratie zal resulteren in een manifeste tevredenheid.

Hierbij zal een klant met deze tevredenheid naar buiten treden naar zijn naasten. Een lage elaboratie resulteert in een latente tevredenheid. Hierbij zal een klant zijn tevredenheid verborgen houden en dit niet openbaar maken. De invloed van een manifeste tevredenheid is vele malen groter en zal positieve mond-tot-mond reclame tot gevolg hebben. Een klant zal meer tijd nemen voor een grote aankoop dan voor een kleine aankoop. Dit gaat gepaard met een hoge elaboratie met als gevolg een positieve invloed op de potentiële loyaliteit.

De behoefte aan een product of dienst is de andere oorzaak van potentiële loyaliteit. Hoe groter de behoefte aan een product of dienst, hoe groter de potentiële loyaliteit. Op deze wijze is voor de aankoop de potentiële loyaliteit van de klant te meten. (Bloemer, 1993) Dit wordt weergegeven in de volgende figuur 2. Door de afhankelijkheidsrelatie met werk (reistijd) of kinderen is in veel gezinnen de behoefte aan een auto groot. Door de kosten en afhankelijkheid van een auto is tevens de elaboratie hoog. Een auto heeft daarom een hoge potentiële loyaliteit.



Figuur 2 potentiële loyaliteit (Bloemer, 1993)

2.1.4 Gebruiksloyaliteit

De gebruiksloyaliteit zal pas na aanschaf en gebruik te meten zijn waar de potentiële loyaliteit de mate van de te verwachten loyaliteit voorspelt. De gebruiksloyaliteit geeft de uiteindelijke loyaliteit weer die veroorzaakt wordt door het functioneren van product of dienst. Er zijn verschillende factoren naast klanttevredenheid die loyaliteit veroorzaken, te weten:

- § De reputatie van product of dienst
- § De alternatieven
- § De prijs
- § De relatie tussen verkoper/serviceleverancier
- § De consequenties na aankoop van product/dienst

Ook zijn er redenen die loyaliteit kunnen beïnvloeden en buiten de macht van de consument of de aanbieder vallen. Dit kan het verhuizen van een consument zijn, een

nieuwe locatie van de winkel of nieuwe afspraken met derden als verzekeringsmaatschappijen (Keaveny, 1995).

Loyaliteit in de automobielbranche is van belang om klanten te binden waardoor ze herhalingsaankopen doen. Dit is voor de automobielbranche het kopen van een nieuwe of gebruikte auto en het onderhouden ervan. Eerst zal de theorie over klanttevredenheid geanalyseerd worden waarbij een vergelijking gemaakt zal worden tussen de factoren die loyaliteit en klanttevredenheid veroorzaken.

2.2 Klanttevredenheid

Binnen deze paragraaf wordt het begrip klanttevredenheid behandeld. Er komen verschillende theorieën aan bod over klanttevredenheid.

2.2.1 Wat is klanttevredenheid?

Klanttevredenheid wordt uitgelegd als de uitkomst van een subjectieve vergelijking tussen het gekozen product of dienst en de verwachtingen over dat product of dienst. Tevens mag het product of dienst deze verwachting ook overtreffen. (Bloemer, 1993). Hierin is de verwachting van de klant voor de aankoop van een product of dienst belangrijk. Deze is bepalend voor de prestatie die geleverd moet worden door het product of dienst om aan tevredenheid te voldoen. Wanneer er hoge verwachtingen worden geschapen moet er ook aan deze voldaan worden om een hoge klanttevredenheid tot gevolg te hebben. Hierin zorgt de mate van de verwachting die hoger uitvalt dan de oorspronkelijke verwachting voor een hogere klanttevredenheid. Bij prestaties van het product of dienst onder de verwachtingen treedt er ontevredenheid op. (Olivier, 1997; Peter & Olsen, 1994)

Ontevredenheid is dus het gevolg van ondermaatse prestaties in vergelijking met de verwachting. De reactie van klanten bij ontevredenheid is extremer dan prestaties boven verwachting waardoor de invloed groter is. Ontevredenheid blijft ook langer heugen (zonder interventie van de organisatie) dan tevredenheid waardoor dit nadelige mond-tot-mond reclame kan leiden. (Giese, 2000) Ontevredenheid is niet gewenst dus moet dit tot een minimum beperkt worden.

2.2.2 Wat zijn de voordelen van een goede klanttevredenheid?

Klanttevredenheid wordt gebruikt als middel om verschillende doelen na te streven. Zo zal het vergroten van de klanttevredenheid leiden tot een hogere winstgevendheid. Klanten willen meer betalen voor een product of dienst en zullen jouw product of dienst verkiezen boven concurrenten (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). Ook kan er een reductie ontstaan in foutieve goederen en herhalingswerk. Naast een hogere winstgevendheid dalen transactiekosten en ontstaat er een grotere binding tussen bedrijf en klant met als gevolg dat klanten vaker een bezoek zullen brengen. (Fornell, 1992; Anderson & Mittal, 2000; Bolton, 1998)(Reichheld, 1996; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998)

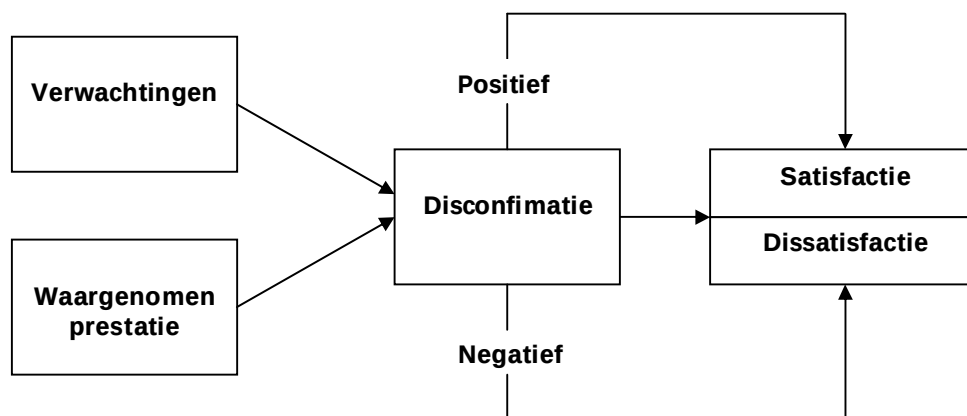
De winstgevendheid van een bedrijf hangt dus af van tevreden consumenten die na aankoop van product of dienst dat minimaal voldoet aan de verwachtingen opnieuw inkoopt bij het desbetreffende bedrijf. Door tevredenheid zal de consument hetzelfde product of dienst verkiezen boven concurrenten. Op deze wijze zal een hoge klanttevredenheid resulteren in tevreden terugkerende klanten (Anderson & Sullivan 1993; Reichheld 1996; Anderson & Mittal 2000).

Om een lange termijnrelatie met de klant te bewerkstelligen en te profiteren van vaste klanten moet er gefocust worden op een ontwikkeling van producten en diensten van hoge kwaliteit. Klanttevredenheid die alleen gebaseerd is op aanbiedingen, kortingen en andere kortstondige acties hebben niet dezelfde lange duur en impact op de winstgevendheid (Anderson & Mittal, 2000).

Ook zorgen tevreden klanten voor een goede mond-tot-mond reclame waarbij klanten hun naasten inlichten over de tevredenheid over een product of dienst. De impact van mond-tot-mond reclame is vele malen groter dan reguliere reclame, zal langer heugen en wordt al betrouwbaarder ervaren. (Fornell, 1992; Anderson & Mittal, 2000; Bolton, 1998)

2.2.3 Hoe is de klanttevredenheid te beïnvloeden?

De voorgenoemde beschrijvingen van klanttevredenheid zijn gebaseerd op de verwachting die een klant heeft voor aanschaf van een product of dienst in vergelijking met de ervaring van een product of dienst na aankoop. Dit wordt ook wel weergegeven in het disconfirmatie model (Oliver, 1980). Men spreekt van disconfirmatie wanneer er een positieve of negatieve afwijking ontstaat tussen verwachtingen en de werkelijke prestatie van het gekochte product of dienstverlening. De verwachting zal hierin de standaard worden waarmee de prestatie zal worden vergeleken. Wanneer de prestatie hoger uitvalt dan de verwachting is er sprake van een positieve disconfirmatie. Dit resulteert in satisfactie waardoor de klanttevredenheid zal stijgen. Bij het niet voldoen aan de verwachting zal een negatieve disconfirmatie optreden met dissatisfactie als gevolg. Hierdoor zullen klanten ontevreden zijn en de klanttevredenheid zal dalen. Bij confirmatie zal er geen verschil zijn tussen verwachting en de werkelijke prestatie waardoor klanttevredenheid optreed. Hieronder is het disconfirmatiemodel van Oliver (1980) weergegeven.



Figuur 3 Disconfirmatiemodel (Oliver, 1980)

2.2.4 Beoordeling van de verwachting

Het beoordelen van de verwachting en productprestatie is van invloed op de disconfirmatie (Bloemer, 1993). Twee theorieën benoemen verschillende mogelijkheden die het model verklaren. Deze worden hieronder behandeld en zijn de assimilatietheorie en contrasttheorie.

De assimilatietheorie beschrijft het ontstaan van psychologische spanning wanneer de geleverde prestatie niet gelijk is aan de verwachtingen. Hierdoor zal de consument zijn beoordeling achteraf aanpassen aan de verwachtingen. Dit is andersom ook mogelijk door de verwachtingen aan te passen na de beoordeling van het product of dienst. De consument zal proberen het verschil tussen verwachting en prestatie weg te denken om de psychologische spanning te verminderen met als doel meer tevreden te zijn. (Bloemer, 1993)

Het tegenovergestelde van de assimilatietheorie is de contrasttheorie. Bij een klein verschil tussen de verwachting en de werkelijke prestatie wordt deze vergroot door de consument. Op deze wijze zal de consument een product of dienst positiever beoordelen waardoor de tevredenheid wordt vergroot (Engel en Blackwell, 1976).

Een kleine afwijking tussen de prestatie en de verwachting zal zich in de 'zone of indifference' bevinden en geaccepteerd worden. Bij een sterke afwijking zal de ervaring zich bevinden in de 'zone of rejection'. Het verschil wordt dan extra versterkt. Bij kleine afwijkingen zal de consument dus tevreden zijn terwijl bij grote afwijkingen ontevredenheid optreedt (Sherif en Hovland, 1961). Consumenten met een grote betrokkenheid bij de uiteindelijke prestatie hebben een grote 'zone of rejection' en juist een kleine "zone of acceptance". Het omgekeerde geldt voor consumenten met een lage betrokkenheid.

De verwachting van een nieuw product kan ook laag zijn en de consument verrassen met alle mogelijke functies waarbij een positieve tevredenheid optreedt. Daartegenover kan een slechte prestatie zonder verwachtingen leiden tot ontevredenheid. Het is dus van belang dat de kwaliteit voldoende is om klanten tevreden te krijgen.

Een positieve verwachting kan ook direct de tevredenheid verhogen. Dit proces heet selectieve perceptie. De consument observeert selectief waarbij hij zijn beeld positief laat beïnvloeden door zijn verwachting (Hoyer en MacInnis, 2004). Op deze wijze manipuleert hij zijn eigen gedachten door enkel te denken aan de positieve eigenschappen die voorkwamen in zijn verwachtingen.

Consumenten zullen anders reageren afhankelijk van persoon, het product en de situatie (Bloemer, 1993) Omdat deze variabelen niet concreet zijn is verder gezocht naar aanvullende oorzaken van klanttevredenheid.

2.2.5 De zeven factoren van Berger en Van Mens

Berger en Van Mens (1997) hebben 7 factoren onderscheiden die van invloed zijn op de klanttevredenheid. Dit zijn naast de *verwachting* nog zes andere factoren te weten; de *prestatie*, het *belang van het gebruik*, de *reputatie*, de *relatie*, de *alternatieven* en de *prijs*. Deze factoren zijn hieronder weergegeven.

§ De verwachting

De tevredenheid die door de *verwachting* wordt beïnvloed is op te delen in een latente en manifeste tevredenheid. Latente tevredenheid is een zachte tevredenheid waarbij de klant geen of weinig *verwachtingen* had. Bij een hoge *verwachting* resulteert dit in een manifeste (on)tevredenheid. Deze is van sterkere aard en heeft een grotere invloed dan een latente tevredenheid.

Het verschil in *verwachting* is bepalend voor de klanttevredenheid. Bij een gelijke *prestatie* zorgt een lage *verwachting* voor een grote tevredenheid terwijl deze zelfde prestatie ontevredenheid tot gevolg heeft wanneer een klant hoge *verwachtingen* heeft. Het identificeren van de *verwachting* van de klant is dus belangrijk om een goede klanttevredenheid te creëren (Berger en Van Mens; 1997). Het niet waarmaken van *verwachtingen* is de grootste oorzaak van ontevredenheid (Oliver; 1993).

Door klanten minder te beloven dan dat wat de werkelijke service biedt zou een overschrijding van de *verwachting* waarschijnlijker zijn met als gevolg een hogere klanttevredenheid (McGoldrick; 2002). Deze stelling heeft als risico dat men onvoldoende klanten aantrekt omdat zij niet bekend zijn met de aangeboden service. Ook kunnen lage *verwachtingen* leiden tot een mindere mate van tevredenheid doordat lage verwachting samengaan met een lage elaboratie (Kotler et al; 2002).

Er zijn meerdere oorzaken die de *verwachting* bepalen. Zo scheppen ervaringen uit het verleden een beeld dat bij een volgend bezoek bepalend is voor de *verwachting* mits deze niet verstoord wordt door andere signalen.

Ook naasten hebben invloed op de *verwachting*. Door mond-tot-mond reclame kan de consument een *verwachting* creëren. Hier hechten consumenten veel waarde aan. Ook organisaties beseffen dit en spelen daar op in. Hiervoor wordt als voorwaarde gesteld dat klanten positieve ervaringen hebben. Negatieve ervaringen worden ook gedeeld en hebben een negatieve invloed op de *verwachting*. Informatie uit andere bronnen wordt versterkt wanneer de bron onafhankelijk is. Bijvoorbeeld de consumentenbond test onafhankelijk producten en diensten waarbij consumenten eerlijk geïnformeerd worden. Dit beïnvloedt de *verwachting* die een consument creëert bij een product (Giese; 2000).

Door marketingacties probeert een organisatie een beeld te creëren waarna de consument zijn verwachting gaat vormen. Deze marketingacties kunnen een te hoge *verwachting* scheppen die in werkelijkheid niet waargemaakt kan worden. Dit heeft een negatief effect op de klanttevredenheid (Giese; 2000).

§ De prestatie

De *prestatie* van een product of dienst heeft een directe invloed op de klanttevredenheid. Bij stijging van de *prestaties* zal tevens de klanttevredenheid stijgen. De aankoop wordt voornamelijk geleid door de invloed van externe factoren zoals *reputatie* en *prijs*. Interne factoren kunnen pas bij de *prestatie* worden ervaren.

De *prestatie* heeft ook invloed op een andere variabele die oorzaak is voor tevredenheid namelijk de *reputatie*. Een goede *prestatie* zal de *reputatie* versterken. De *prestatie* is pas na aankoop meetbaar (Berger en Van Mens; 1997). Door goed te presteren zullen klanten tevreden zijn en een positieve *verwachting* creëren door mond-tot-mond reclame.

De *prestaties* van een auto zijn factoren als vermogen, topsnelheid en koppel. Deze zijn wel van belang tijdens de aankoop van een auto, maar niet te beïnvloeden door een dealerbedrijf. De *prestaties* binnen de service die een organisatie levert zijn wel te beïnvloeden en daarom van belang in dit onderzoek.

§ Belang van gebruik

Het belang van de consument bij een product of dienst en de consequenties van het gebruik beïnvloeden de tevredenheid. Bij grote consequenties wordt er bewust een hogere tevredenheid gevormd terwijl kleine consequenties minder invloed hebben op de tevredenheid. (Berger en Van Mens; 1997) De mate van de gevolgen bij gebruik van een product of dienst is bepalend voor de mate van tevredenheid.

Het belang van het gebruik is van invloed op het omschakelen naar een andere leverancier. Wanneer men een groot belang hecht aan een product zal een overstap naar een andere leverancier voor problemen kunnen zorgen. De afhankelijkheid veroorzaakt door het belang van het product zal een drempel betekenen om niet van leverancier te wisselen. Ondanks een niet optimale ontevredenheid zal deze drempel zorgen voor trouw en oorzaak zijn dat er geen overstap komt naar een andere leverancier.

§ De reputatie

Reputatie kan gebruikt worden om het gedrag van een product of dienst te voorspellen op basis van eerdere ervaringen en eigenschappen die zijn gebaseerd op herkenbaarheid van de consument. Wanneer acties gelinkt kunnen worden aan de identiteit van een product of dienst, kunnen voorspellingen worden gemaakt over te verwachten eigenschappen of gedrag die bij dit product of dienst optreden. Dit is voor organisaties een instrument om zich te onderscheiden van concurrenten, zowel op service als productniveau.

De *reputatie* van een organisatie beïnvloedt de tevredenheid. Bij een goede *reputatie* is de drempel om over te stappen groter omdat deze *reputatie* een druk op de consument uitoefent om zich aan dit product of dienst te conformeren. De herkenbaarheid van een product of dienst zal de consument dwingen niet voor een product of dienst van een concurrent te kiezen (Berger en Van Mens; 1997)

De consument ontwikkelt een voorkeur voor een product of merk naarmate hij zich aangetrokken voelt door de *reputatie*. Een sterke *reputatie* leidt tot meer (herhalings)aankopen die veroorzaakt worden door het prijs- en promotiebeleid. Consumenten binden zich aan een product of merk wanneer deze aan de *verwachting* van de reputatie blijft voldoen (Bloemer; 1993).

§ De relatie tussen consument en organisatie

Er is gekozen de relatie tussen de organisatie van het product of dienst te behandelen. Deze is te beïnvloeden door de organisatie en heeft de grootste invloed op de klanttevredenheid. Naarmate deze *relatie* langer (in tijd) duurt of sterker wordt onderhouden zal klanttevredenheid stijgen. De opgebouwde *relatie* is een goede

voorspeller voor toekomstig gedrag waarbij vriendelijkheid, eerlijkheid en aandacht eigenschappen zijn van deze relatie (Berger en Van Mens; 1997).

Daarnaast zijn een aantal persoonsgebonden kenmerken, zoals financiële middelen, persoonlijke waarden en normen, als ook enkele situationele factoren, zoals tijdsdruk tijdens de aankoop, mede van invloed op de relatie (De Rijke, 2000; Oliva, Oliver, 1995). Hierbij overlappen enkele oorzaken voor een goede *relatie* ook de oorzaken voor een goede klanttevredenheid.

Een andere voorwaarde voor een positieve *relatie* is vertrouwen. Vertrouwen is de wil om geloof te hebben in de andere partij (Moorman, Deshpande en Zaltman; 1993) Om een lange termijn *relatie* op te bouwen moet de consument vertrouwen hebben in de organisatie. Bij producten of diensten waar consumenten minder zicht hebben op kwaliteit of levensduur is vertrouwen, zowel in product of dienst als leverancier, noodzakelijk om aankopen te verrichten (Coleman; 1990)

Een lange termijn *relatie* heeft ook nadelen. Zo zullen klanten minder snel klagen met als gevolg dat een organisatie de tevredenheid van zijn klant overschat. Toch kan een klant na enkele problemen de *relatie* beëindigen. De drempel is te hoog om te klagen maar niet om over te stappen. Deze 'plotselinge' beslissing zal de organisatie verrassen (Berger en Van Mens; 1997).

§ De alternatieven

Aanschaffen van een product of dienst is een keuze tussen verschillende producten en aanbieders. Dit geeft de consument de vrijheid om te wisselen van leverancier. Met als gevolg dat leveranciers klanten tevreden willen houden om te voorkomen dat zij voor een concurrent kiezen. Wanneer de concurrentie met een aantrekkelijker aanbod komt, en de consument is niet tevreden over zijn leverancier, dan is de kans reëel dat deze zal ingaan op het aanbod van de concurrentie (Keaveny, 1995).

Bij een klein aantal alternatieven zal de tevredenheid (noodgedwongen) toenemen door een beperkte keuze. Wanneer er keuze is uit een groot aantal *alternatieven* zal de stap kleiner zijn om een ander product of dienst te kiezen. Oorzaak is de grote diversiteit en onbekendheid bij de *alternatieven*. Bij een vergelijking van de *alternatieven* zal er geen overstap plaatsvinden als de *alternatieven* slecht zijn. Dit is zelfs mogelijk wanneer men niet tevreden is over het huidige product of dienst. (Berger en Van Mens; 1997).

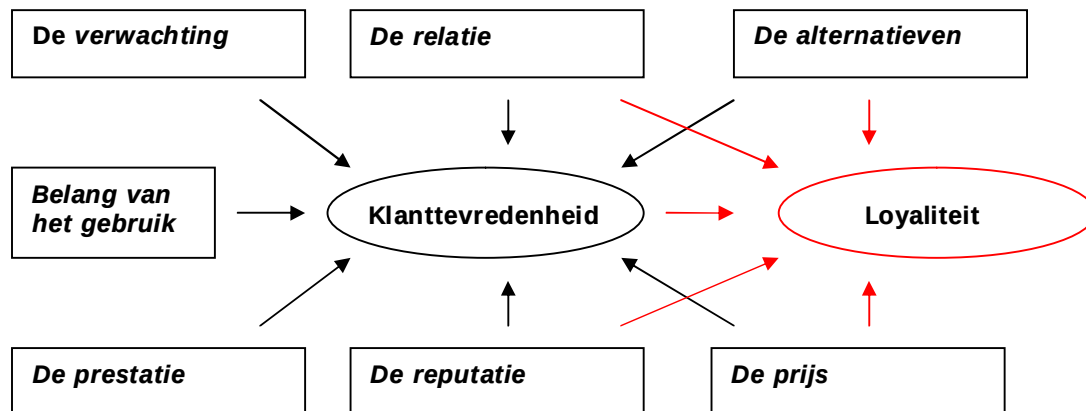
§ De prijs

De *prijs* heeft een grote invloed op de klanttevredenheid. Bij een lage *prijs* zullen klanten eerder tevreden zijn en een mindere *prestatie* accepteren. Wanneer de *prijs* als reëel wordt ervaren heeft dit een positieve invloed op de klanttevredenheid. (prijs-kwaliteitverhouding) (Berger en Van Mens; 1997).

De zeven genoemde factoren die oorzaak zijn voor klanttevredenheid zullen gebruikt worden om de waarde binnen de automobielbranche te onderzoeken. Hieruit moet ook blijken welke factoren interessant zijn voor HKA om te onderzoeken.

2.2.6 Vergelijking van klanttevredenheid en loyaliteit

In onderstaand schema staan de factoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid, loyaliteit en op beiden. De rode pijlen geven de oorzaken weer voor loyaliteit en de zwarte pijlen de oorzaken van klanttevredenheid. Hierbij is de overlap van de verschillende factoren duidelijk weergegeven.



Figuur 4 gezamenlijke oorzaken

De overlap tussen de factoren voor klanttevredenheid en loyaliteit is groot waarbij de oorzaken voor loyaliteit ook oorzaak zijn voor klanttevredenheid. Hierbij wordt klanttevredenheid binnen de theorie duidelijker omschreven en is loyaliteit minder tastbaar door verscheidenheid binnen de theorie. Het doel voor HKA is het creëren van tevreden klanten waarbij HKA een grotere doorloop binnen de aftersales verwacht. Wanneer aan de factoren van klanttevredenheid wordt voldaan zorgt dit tevens voor een grotere loyaliteit. Toch zal dit onderzoek zich enkel richten op klanttevredenheid waarbij aan wordt genomen dat hiermee ook de loyaliteit zal stijgen. Reden hiervoor is de theoretische basis die sterker is met betrekking tot klanttevredenheid. Ook is voor HKA klanttevredenheid van groter belang omdat HKA dat ook als oorzaak ziet van de loyaliteit. Het onderzoeken van klanttevredenheid en loyaliteit zal binnen dit onderzoek te veel worden. De oorzaken van klanttevredenheid zoals omschreven door Berger en Van Mens zullen in paragraaf 2.3 geoperationaliseerd worden en toepasbaar gemaakt worden binnen de automobielbranche.

2.3 Operationalisatie van de factoren

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de verschillende oorzaken voor klanttevredenheid toe te passen zijn binnen de automobielbranche. Hiervoor zijn de factoren geoperationaliseerd om deze binnen de automobielbranche toe te kunnen passen. Er wordt omschreven hoe een de theoretische oorzaak van klanttevredenheid zich gedragen binnen de automobielbranche. Op deze manier is het mogelijk om de oorzaken te selecteren die door HKA te beïnvloeden en zo te verbeteren zijn.

2.3.1 De verwachting

De factor *verwachting* wordt gevormd door drie aspecten die ook van toepassing zijn binnen de automobielbranche (Giese; 2000, Berger en Van Mens; 1997). Dit zijn de

- eerdere ervaringen
- mond-tot-mond reclame
- marketing acties

Wanneer een klant ervaring heeft met een automobielbedrijf is er een beeld gevormd dat bepalend is voor het volgend bezoek. Hierbij is tevens de *verwachting* van een volgend bezoek gevormd. Wanneer een klant naar tevredenheid is geholpen verwacht hij minimaal eenzelfde behandeling bij zijn volgende bezoek. Bij een lagere *prestatie* zal dit een negatieve invloed hebben op de tevredenheid van de klant. Wanneer de *prestatie* aan zijn *verwachting* voldoet zal de klant tevreden zijn. Een hogere score kan een hogere tevredenheid tot gevolg hebben. Hierbij bestaat de kans dat de lat voor een volgend bezoek weer hoger ligt omdat de klant dezelfde service verwacht en geen genoegen neemt met een mindere behandeling.

Mond-tot-mond reclame is binnen de automobielbranche van groot belang. Bijna elke Nederlander heeft een auto die onderhoud nodig heeft. Iedereen zal dus ervaring hebben met het kopen en onderhouden van een auto. De ervaringen van andere consumenten zijn van grotere invloed dan marketinguitingen van een organisatie zelf (Giese; 2000). Deze worden onafhankelijker beoordeeld. Marketinguitingen die door een organisatie zelf worden verspreid worden in twijfel getrokken wanneer deze niet overeenkomen met ervaringen die een naaste met de consument heeft gedeeld. Het vertrouwen in de mening van andere consumenten is groter dan de commerciële uitingen van een bedrijf.

Naast persoonlijk contact, zoals mond-tot-mond reclame, zijn er verschillende media die ervaringen delen. Voorbeelden zijn internetsites waar recensies over de service van verschillende garagebedrijven geplaatst kunnen worden (bijv. www.autoweek.nl) of garagetests door branche gerelateerde organisaties (bijv. ANWB) Deze geven een volledige beoordeling door middel van cijfers waar verschillende service aspecten worden beoordeeld. Deze media creëren een beeld van een bedrijf waarbij een slechte score een negatieve invloed heeft op het imago. Ook deze media-uitingen hebben invloed op de *verwachting* van de consument

De *verwachting* van de consument wordt door verschillende factoren beïnvloed. Daarbij is het voor een bedrijf in de automobielbranche een voorwaarde om constant kwalitatief goede *prestaties* te leveren. Het niveau van deze prestaties mag geen slechte invloed hebben op de klanttevredenheid en zal dus constant van goede kwaliteit moeten zijn om consumenten de service te leveren die zij verwachten. Bij fluctuatie in het service niveau zal een organisatie vaker beneden de *verwachting* van de consument presteren.

2.3.2 De prestatie

Prestaties binnen de autobranche worden gemeten in verschillende factoren. Bij een auto staan deze vast per model, type en uitvoering. Dit zijn factoren die een klant in overweging neemt om een bepaald type auto te kopen. Anderzijds zijn dit geen *prestaties* waar een dealer invloed op heeft en dus verbeterd kunnen worden. De *prestaties* van de auto zullen in dit onderzoek ook niet gebruikt worden. Daarentegen heeft HKA wel invloed op de *prestaties* die zij zelf levert. Deze *prestaties* worden beoordeeld aan hand van de ervaring die de klant heeft met de dienstverlening die HKA levert. Deze prestaties zijn door Pon en TNS-Nipo geïdentificeerd en worden op twee wijzen gemeten. De herhalingsreparaties, het aantal terugkomende klanten na een ondeuglijke reparatie, geven aan in welke mate er fouten zijn gemaakt tijdens een reparatie. Deze worden per maand gemeten en dienen zo laag mogelijk te zijn. Herhalingsreparaties worden verder behandeld in paragraaf 3.2. Daarnaast is door Pon tezamen met TNS-Nipo onderzoek gedaan welke prestatie indicatoren van belang zijn voor klanten. Deze verschillende indicatoren worden nu bij elk interview door TNS-Nipo gebruikt (figuur 6) waarbij klanten hun waardering per prestatie kunnen toekennen. Aan iedere prestatie-indicator is door middel van één, twee of drie plusjes het belang toegekend dat klanten hechten aan deze prestatie. Op deze wijze bestaat er onderscheid tussen de verschillende prestatie-indicatoren (paragraaf 3.2 en bijlage 3).

2.3.3 Belang van gebruik

Onder consumenten verschilt het belang dat men hecht aan het gebruik van een auto en dealerbedrijf. Hier onderscheiden zich twee typen klanten namelijk; de zakelijke berijder en de particuliere berijder (paragraaf 3.3). Zakelijke berijders hechten meer waarde aan het gebruik van een auto. Zij zijn afhankelijk van de mobiliteit die de auto biedt om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. Daar wordt ook het belang van de service van een dealer groter. Wanneer een auto niet meer functioneert, wil de zakelijke berijder wel zijn werkzaamheden kunnen uitoefenen. Dit belang moet de leverancier in overweging nemen en hierop moet de service worden afgestemd. De dealer moet hierin optimale service leveren om mobiliteit te kunnen garanderen.

Particulieren hechten meer waarde aan duidelijkheid over de kosten en goede uitleg over de mankementen van hun auto. Hier is de drang om zo snel mogelijk mobiel te zijn ondergeschikt aan de kosten die de klant maakt voor het mobiel blijven. Ook zijn zij meer geïnteresseerd in de technische staat van de auto. Particuliere berijders zijn minder afhankelijk van een auto en zullen de kosten een belangrijker criterium vinden voor aanschaf en onderhoud.

Het belang van het gebruik wordt onderzocht om zodoende de verschillen tussen eisen van particuliere en zakelijke klanten te identificeren. In interviews met klanten (bijlage 1) wordt de voorkeur voor de diverse klantgroepen inzichtelijk gemaakt.

2.3.4 De reputatie

In de automobielbranche onderscheiden we de reputatie van het garagebedrijf en verschillende merken auto's die het bedrijf vertegenwoordigt. De *reputatie* van de te vertegenwoordigen merken wordt gevormd door het beeld dat consumenten hebben gevormd door gebruikservaringen met dat bepaalde merk. Tevens wordt de reputatie gevormd door de kenmerken, gebruikseigenschappen en de algemene gedachte die wordt ervaren door consumenten. Presteert een merk beter dan de *verwachting* op basis van de *reputatie*, dan zal de klant tevreden zijn. Bij een algehele stijging van de

klanttevredenheid zal de *reputatie* ook stijgen al verloopt dit langzaam. De reputatie is veelal gebaseerd op mond-tot-mond reclame en het heeft tijd nodig om binnen de consumenten te verspreiden.

Op de *reputatie* van de vertegenwoordigde merken heeft een dealer geen invloed. Wel heeft de dealer invloed op de *reputatie* van het dealerbedrijf zelf. Deze wordt vorm gegeven door de te geleverde service, onderhoud en reparatie die door klanten wordt ervaren. Klanten zijn tevreden wanneer zij naar *verwachting* of beter worden geholpen. Hierbij is de *reputatie* volledig afhankelijk van de ervaringen die een klant opdoet bij een dealer en is afhankelijk van de klanttevredenheid. Een hoge klanttevredenheid zal resulteren in een goede *reputatie*.

2.3.5 De relatie

Binnen de automobielbranche onderhoudt de klant contact met een verkoper bij de aankoop van een auto. Onderhoud daarentegen, wordt verzorgd op de afdeling aftersales waar een service adviseur het aanspreekpunt is. Werknemers binnen deze twee functies onderhouden een *relatie* met de klant. Een hogere bezoekfrequentie zal de *relatie* versterken en de drempel verhogen om over te stappen naar een concurrent. Ook schept een goed onderhouden *relatie* vertrouwen. Vertrouwen is tevens voorwaarde om een goede *relatie* op te bouwen.

Binnen de automobielbranche valt het op dat de sales en aftersales zijn gescheiden in twee afdelingen en afzonderlijk van elkaar *relaties* opbouwen en beheren. Bij de aankoop van een auto wordt een *relatie* opgebouwd met een verkoper. Bij het onderhoud zal de klant een nieuwe *relatie* op moeten bouwen met de service adviseur. Hier is geen sprake van interactie tussen de twee afdelingen. Door samen te gaan werken zal de consument maar één relatie aan hoeven te gaan waardoor er eerder een vertrouwensband is tussen de consument en de afdeling aftersales.

2.3.6 De alternatieven

Door een grote diversiteit van aanbieders heerst er een sterke concurrentie binnen de automobielbranche. Verschillende merkdealers leveren concurrerende modellen auto's, maar ook universele garages die niet merkgebonden zijn bieden de laatste jaren meer onderhoudsconcepten aan door zich te specialiseren binnen de zakelijke markt.

Binnen de verkoop van nieuwe auto's is er een grote binding met een merkdealer. Oorzaak is het feit dat nieuwe auto's door de importeur alleen aan de aangesloten dealers geleverd worden. Een andere optie voor de aankoop van een nieuwe auto is het importeren. Dit gebeurt veel door universele garagebedrijven in het luxe segment. Deze bedrijven zijn niet afhankelijk van één leverancier zoals een dealer dat is. Zij kunnen breder inkopen, kunnen levertijden beperken en hoeven niet te voldoen aan eisen die een leverancier of importeur stelt voor de te leveren goederen en zijn op die wijze een goed alternatief om een dure auto aan te schaffen.

In de markt voor occasions, tweedehands auto's, bestaat zowel in sales als aftersales een sterke concurrentie. Voor het behouden van de garantie zullen auto's veelal bij een dealer in onderhoud gaan. Voor oudere modellen vervalt de garantie en verdwijnt de drempel om onderhoud te laten verzorgen door de dealer. Automobielbedrijven proberen de klant te binden door een aanvullende service te leveren bij onderhoud. Dit kan vervangend vervoer of een 24-uurs service voor pechhulp zijn. Monteurs werkzaam bij een dealer krijgen per model speciale training voor onderhoud zodat zij een goede service kunnen leveren. Universele garages werken daarentegen tegen een lager uurloon

waardoor zij goedkoper onderhoud aan kunnen bieden maar ook niet het specialisme hebben van een merkdealer.

2.3.7 De Prijs

Er heerst een grote diversiteit in het prijsbeleid binnen de autobranche. Oorzaak is de grote verscheidenheid aan aanbieders en service die hierbij geleverd wordt (paragraaf 2.3.6). Dealers staan erom bekend duurder te zijn maar bieden tevens een bredere service met specifieke kennis van de merken die zij vertegenwoordigen. Door de kennis die is opgedaan tijdens cursussen en ervaring zal ook de prijs voor deze service hoger liggen dan concurrerende bedrijven die minder kennis van de diverse modellen hebben. Wanneer klanten de geboden service op waarde weten te waarderen en de hiervoor gevraagde prijs willen betalen zal dit zorgen voor inkomsten. De ervaring van klanten zal leren of de gevraagde prijs in verhouding is met de geleverde service. Dit zal blijken uit interviews (bijlage 1) en het TNS-Nipo onderzoek. HKA heeft aangegeven geen prijsverlaging door te willen voeren ten behoeve van klanttevredenheid. Kortstondige prijsverlagingen zijn niet van invloed op de klanttevredenheid, enkel een permanente verlaging van de prijzen.

2.4 Conclusie

Een hoge klanttevredenheid heeft positieve gevolgen voor een organisatie. Bedrijven kunnen zich beter onderscheiden en dit gebruiken in het marketingbeleid. Ook zullen de kosten dalen en zijn klanten bereid meer te betalen voor een product of dienst met als gevolg een hogere winstgevendheid. Daarnaast is klanttevredenheid een oorzaak van loyaliteit. Loyaliteit is de voorkeur om een organisatie te verkiezen boven zijn concurrenten. Naast klanttevredenheid zijn ook de *relatie*, *alternatieven*, *prijs*, *reputatie* en consequenties oorzaken voor loyaliteit. Hierbij vertonen de oorzaken van loyaliteit en klanttevredenheid veel overlap. Er is gekozen om enkel klanttevredenheid verder te onderzoeken omdat dit prioriteit heeft voor HKA. In de theorie is er een sterkere basis die klanttevredenheid vertegenwoordigt waarbij de theorie tevens eenduidiger is over de verantwoordelijke factoren.

Een van de oorzaken voor de beoordeling van klanttevredenheid is de *verwachting*. Deze wordt door een bedrijf gecreëerd door middel van eerdere ervaringen die opgedaan zijn door klanten, mond-tot-mond reclame (afhankelijk van eerdere ervaringen van klanten) en marketing acties. Een bedrijf heeft dus voor een groot deel zelf in de hand welke *verwachting* een klant ontwikkelt en daarmee ook het resultaat in klanttevredenheid. Hierbij moet vermeld worden dat dit een traag proces is waarbij eerdere ervaringen lang kunnen heugen en mond-tot-mond reclame een lange nasleep heeft. Om een goede klanttevredenheid te waarborgen zal dus constant een goede service verleend moeten worden met hoge kwaliteit. Deze zal eerdere ervaringen en mond-tot-mond reclame beïnvloeden. Tezamen met eigen marketing uitingen kan men de *verwachting* en klanttevredenheid beïnvloeden.

De reden waarom klanten een organisatie bezoeken en betalen is het leveren van goederen of een service. Tevredenheid van de klant is afhankelijk van de *prestaties* die deze goederen of service leveren. Hierbij zijn de *prestaties* naast de *verwachting* dus een oorzaak voor klanttevredenheid.

Het *belang van het gebruik* is tevens van invloed op de klanttevredenheid. Wanneer een product niet functioneert of service niet goed wordt uitgevoerd zal de impact die dit disfunctioneren heeft ook de mate van tevredenheid beïnvloeden. Ook wordt verwacht

dat verschillende klantgroepen een verschillend belang hechten aan de verschillende servicefactoren die HKA biedt.

De *reputatie* van een organisatie is van invloed op de klanttevredenheid, waarbij klanten graag een bedrijf bezoeken dat goed bekend staat in de omgeving. Deze *reputatie* wordt gevormd door ervaringen van eerdere klanten en de kennis die andere consumenten hebben opgedaan door mond-tot-mond reclame, zowel positief als negatief. Dit zijn tevens oorzaken die klanttevredenheid veroorzaken waardoor de *reputatie* dus afhankelijk is van klanttevredenheid.

Klanten zijn meer tevreden wanneer de *relatie* met een organisatie goed is. De mate van tevredenheid over de relatie wordt beïnvloed door de aankoop en overstapkosten en het belang, de complexiteit en afhankelijkheid van het product. Deze zijn binnen de automobielbranche hoog en hebben veel invloed op de klanttevredenheid.

De *prijs* die berekend wordt voor de geleverde producten en service ligt vast. HKA heeft hierin aangegeven geen *prijsverlaging* door te willen voeren omwille van klanttevredenheid. HKA vindt haar prijsbeleid goed. Uit onderzoek zal blijken of klanten prijzen die HKA hanteert als redelijk ervaren. Kortstondige *prijsverlagingen* hebben ook geen klanttevredenheid tot gevolg hebben dus enkel een permanente prijsverlaging zal klanttevredenheid tot gevolg hebben.

De zeven bovenstaande factoren, de *verwachting*, de *prestatie*, het *belang van het gebruik*, *reputatie*, *prijs*, *alternatieven* en de *relatie* zullen in hoofdstuk vier gebruikt worden om de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek van TNS-Nipo en bevindingen binnen HKA zelf te analyseren. Eerst zal in hoofdstuk drie de huidige situatie van HKA beschreven worden.

3. Klanttevredenheid bij Huiske's-Kokkeler

In dit hoofdstuk staat de situatie bij HKA centraal. Paragraaf 3.1 geeft een beschrijving van het ontstaan en de samenstelling van HKA. Vervolgens worden, in paragraaf 3.2, de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek van TNS-Nipo bij HKA beschreven. Hierdoor wordt geprobeerd inzicht te verkrijgen in de methodes die TNS-Nipo heeft toegepast. Ook aanvullend onderzoek door middel van interviews met klanten worden in deze paragraaf behandeld. Hier worden voorbeelden gebruikt om te laten zien hoe resultaten zijn weergegeven. Paragraaf 3.3 geeft de verschillen weer tussen de zakelijke en particuliere klanten en de business units Sales en Aftersales.

3.1 Bedrijfsbeschrijving Huiske's-Kokkeler

Deze paragraaf beschrijft de huidige situatie van HKA. De historie, organisatie en strategie worden behandeld om een duidelijk beeld te schetsen van HKA.

Historie Huiske's-Kokkeler

Huiske's-Kokkeler Automobielfbedrijven is ontstaan uit de fusie van Autobedrijf Kokkeler te Hengelo en Autobedrijf Huiske's te Enschede. Deze twee Volkswagen dealers zijn beiden overgenomen door importeur Pon, en in 1999 samengevoegd tot Huiske's-Kokkeler Automobielfbedrijven. Diverse dealers en andere bedrijven binnen de regio Twente zijn overgenomen om een totaalconcept te vormen binnen de automobielfbranche in de regio. Hieronder staat een opsomming van de historie.

- 1999: Fusie tussen de dealers Huiske's te Enschede en Haaksbergen en Kokkeler te Hengelo tot Huiske's-Kokkeler Automobielfbedrijven door Pon
- 2000: Overname van Hanterink Autoschade in Enschede
- 2001: Fusie tussen Huiske's-Kokkeler Automobielfbedrijven en Auto Vos Oldenzaal
- 2001: Opening van de nieuwe hoofdvestiging aan de A35 te Hengelo
- 2002: Overname van Kemperink Bedrijfswagenombouw
- 2003: Overname van dealer Roba te Almelo
- 2005: Huidige eigenaar neemt Huiske's-Kokkeler over van de importeur Pon
- 2007: Operationeel directeur wordt mede-eigenaar
- 2007: Sluiting van de vestiging in Losser
- 2007: Start van Kemperink Autoaanpassingen te Hengelo

Om onafhankelijkheid uit te stralen zijn Kemperink bedrijfswagenombouw en autoaanpassingen en Hanterink schadebedrijf niet van naam veranderd tijdens de overname. Zij bedienen niet enkel het merk Volkswagen maar ook andere concurrerende merken.

Huiske's-Kokkeler Automobielfbedrijven algemeen

De Huiske's-Kokkeler Autogroep heeft 270 medewerkers en 8 vestigingen in de regio Twente. Hier wordt het dealership voor Volkswagen, Audi, Skoda en Volkswagen Bedrijfswagens gehouden. Naast deze dealerwerkzaamheden beschikt HKA over verschillende specialisaties binnen de autobranche. Door middel van schadeherstel, bedrijfswagenombouw en autoaanpassingen voor minder validen probeert HKA een brede dekking te geven aan de mobiliteitsbehoefte binnen de regio.

Om de zakelijke markt te dienen is Huiske's-Kokkeler Autolease (HKAL) opgezet, waaronder 2800 leasecontracten actief zijn. Binnen deze tak zijn er diverse leasevormen.

Full operational lease wordt het meest toegepast waarbij HKAL een leaseconstructie aanbiedt inclusief onderhoud, brandstof en reparaties. Om de vraag binnen de zakelijke markt goed te bedienen worden naast eigen merk auto's ook vreemd merk auto's verleast.

Huiskes-Kokkeler autoverhuur is met twee vestigingen actief in Hengelo en Enschede en heeft de beschikking over 300 verhuurauto's. Op deze wijze wordt een grote zakelijke markt bediend maar ook particulieren hebben een aandeel door verhuurauto's te gebruiken voor verhuizing of vakantie.

Schadeherstel Hanterink en Almelo zijn erkende Volkswagen, Audi en Skoda schadeherstellers maar repareren daarnaast ook vreemd merk auto's. Een vaste aanloop klanten wordt veroorzaakt door contracten met verzekeringsmaatschappijen en schades gereden met eigen auto's. HKAL stuurt elke berijder met schade naar eigen bedrijven om door kruisbestuiving een vaste aanloop te creëren.

Bedrijfswagens worden vaak voorzien van een inbouw om de functionaliteit te verhogen. Kemperink Bedrijfswageninbouw voorziet in deze behoefte door laadvloeren, dubbele cabines of werkschappen in te bouwen. Verkoop van bedrijfswagen wordt aangegrepen om een inbouw door Kemperink te laten verzorgen. Dit hele proces wordt bij de verkoop doorlopen en zakelijke klanten worden voorzien in al hun wensen.

Een nieuwe markt is in 2007 aangeboord door te starten met Kemperink Autoaanpassingen. Minder valide consumenten worden voorzien in hun behoefte naar mobiliteit. Door veel onwetendheid zijn veel van deze consumenten niet op de hoogte van alle mogelijkheden. Kemperink voorziet klanten niet alleen in de inbouw maar ook in een totale begeleiding van de verschillende subsidie aanvragen. Door deze kennis biedt Kemperink een totaalconcept en probeert zich hiermee te onderscheiden binnen deze markt.

HKA probeert voordeel te behalen uit de mogelijkheid om klanten in alle behoeften van mobiliteit te voorzien, zowel particulier als zakelijk, door verkoop, onderhoud, ombouw, verhuur en schadeherstel. Door kruisbestuiving tussen deze bedrijven kan men elkaar voorzien in een groter aanbod van werk. Vanwege de omvang van de bedrijven en verschillende werkwijzen zal in dit onderzoek alleen de klanttevredenheid binnen het dealerbedrijf onderzocht worden.

Organisatie

HKA is georganiseerd in een eenvoudige structuur (bijlage 2 organogram) waarbij elke vestiging zelfstandig functioneert. Deze vestigingen zijn voorzien van een budget waar zij zelf verantwoordelijkheid voor dragen. Deze invulling is gecombineerd met eigenschappen uit een bureaucratische structuur (Robbins, 2005). De werkwijzen zoals deze op de werkvloer moeten plaatsvinden zijn gestandaardiseerd (Service Kern Proces, 2007). Het Service Kern Proces heeft als doel iedere vestiging eenzelfde werkwijze te laten hanteren waardoor uniformiteit binnen HKA wordt bereikt. De verantwoordelijkheid voor de naleving van het Service Kern Proces ligt laag in de organisatie. Hoewel service- en vestigingsmanagers zelf verantwoordelijk zijn voor het budget, bestaat er niet veel ruimte om hier creatief mee om te gaan. Elke budgetplaats wordt grotendeels al gevuld met standaard uitgaven die zijn vastgelegd door het management en waar men niet onderuit kan. Voorbeelden zijn voorgeschreven marketingacties, verplichte investeringen voor gereedschap en schoonmaakkosten. Verdere operationele kosten dienen binnen budget gehouden te worden.

Binnen het hoofdkantoor in Hengelo zijn directie en de verschillende stafafdelingen zoals facturatie, administratie en marketing gevestigd. Vanuit hier wordt een eenduidig beleid gevoerd. Beleidsbeslissingen worden gemaakt voor de gehele organisatie om zodoende een goede kwaliteit te leveren. Binnen een vestiging dienen de vestigingsmanagers (sales) en service managers (aftersales) leiding te geven en kwaliteit te bewaken. Het doel hierbij is binnen het gestelde budget te blijven. De vrijheid die zij hebben is beperkt, zo hebben ze wel de mogelijkheid om bijvoorbeeld te adverteren, maar dit zal in overleg moeten met de marketing manager die toestemming moet geven en inhoud bepaalt. De span of control is van gemiddelde grootte. Een service manager geeft leiding aan monteurs en een of meerdere service adviseurs afhankelijk van de grootte van de vestiging.

De dagelijkse leiding ligt in handen van de operationeel directeur. Daaronder ligt de verantwoordelijkheid voor de aftersales bij de manager operations en voor de sales bij de financieel directeur.

Visie en strategie

HKA wil zorg dragen voor de behoefte aan mobiliteit. HKA richt zich op de particuliere en de zakelijke markt waarbij de focus ligt binnen Twente en men service verleent door geheel Nederland. De behoefte aan mobiliteit moet gezien worden als een zo breed mogelijk begrip waarbij niet alleen de verkoop van auto's centraal staat maar elke vorm van mobiliteit die HKA een klant kan bieden om mobiel te blijven. Onderhoud is hierin een zeer belangrijk bedrijfs onderdeel maar ook schadeherstel, bedrijfswagenombouw, verhuur, leasing en autoaanpassingen voor minder valide mensen zijn aspecten waarbij HKA haar klanten een volledige ondersteuning wil bieden. HKA werkt op het hoogste niveau als zijnde dealer van Volkswagen, Audi, VW Bedrijfswagens en Skoda. Door netheid en zorgvuldigheid wil HKA de hoogste kwaliteit waarborgen en hiermee een hoge klanttevredenheid creëren. Hier moet voor alle medewerkers duidelijk zijn wat van er van hen verwacht wordt. Dit is weergegeven in het service kern proces, waarbij het aftersales traject dat een klant doorloopt schematisch is weergegeven en alle taken specificeert met de bijbehorende functies.

Een platte organisatiestructuur met korte lijnen en waarbij verantwoordelijkheden kenbaar zijn gemaakt, moet duidelijkheid en vertrouwen geven. Werknemerstevredenheid staat hierbij hoog in het vaandel waarbij er aandacht zal zijn voor persoonlijke ontwikkeling en de juiste voorzieningen voor werknemers. Efficiënt en effectief werken staat centraal en zal gebruikt worden om kosten te beperken en winstgevendheid te vergroten. De vestiging in Hengelo wordt uitgebreid en in Enschede wordt nieuwgebouwd om de faciliteiten van HKA beter te huisvesten. Het uitbreiden met het dealerschap voor een vijfde merk is een wens die in de toekomst gerealiseerd zal worden.

3.2 Klanttevredenheidsonderzoek door TNS-Nipo

Deze paragraaf beschrijft het klanttevredenheidsonderzoek dat door TNS-Nipo is uitgevoerd. Maandelijks worden voor iedere vestiging minimaal 10 klanten telefonisch geïnterviewd naar aanleiding van de koop of het onderhoud van een auto. Hieronder wordt weergegeven hoe deze resultaten onderzocht en gepubliceerd zijn. De importeur wil op deze wijze inzicht creëren in alle aangesloten dealers.

3.2.1 TNS-Nipo klanttevredenheidsonderzoek

TNS-Nipo is een wereldwijde expert op het gebied van gebruikersonderzoek en behoort tot de marktleiders binnen Nederland. TNS-Nipo is gespecialiseerd in diverse branches, waaronder de automobielsector. Mede daardoor heeft de importeur voor TNS-Nipo gekozen om een voortdurend klanttevredenheidsonderzoek te verzorgen. Er wordt gewerkt volgens de richtlijnen die zijn opgesteld door ESOMAR genaamd 'Gedragscode voor markt- en sociaalwetenschappelijk onderzoek Gedragscode voor onderzoek en statistiek' om sociaal verantwoord onderzoek te doen. TNS-Nipo behandelt gegevens correct en voert eerlijk onderzoek uit zonder ongewenste opdringerigheid of nadelige gevolgen voor respondenten (Esomar, 1997). In bijlage 3 wordt een verdere verantwoording van het onderzoek weergegeven.

Dit onderzoek staat gepubliceerd op de website www.klantendashboard.nl. Voor alle aangesloten dealers, die kunnen inloggen door middel van een inlogcode, worden de resultaten weergegeven in vergelijking met de landsgemiddelden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen sales en aftersales en tussen merk en vestiging. De website presenteert verschillende uitwerkingen waarbij de gebruikte weergaven op de volgende pagina worden weergegeven. Deze voorbeelden zijn binnen de internetsite te sorteren op vestiging, merk en sales of aftersales.

De delen uit het onderzoek die gebruikt zijn voor verdere analyse worden in het vervolg van deze paragraaf behandeld. Hier wordt er objectief gekeken naar de wijze waarom TNS-Nipo onderzoek heeft gedaan en op welke manier dit bruikbaar is voor dit onderzoek. Ook worden er in de figuren voorbeelden gegeven van de weergave zoals deze op de website te zien zijn.

3.2.2 Management summary

Resultaten van het telefonisch interview worden uitgebreid weergegeven in de management summary. Alle aspecten die in het interview aan bod zijn gekomen worden hier weergegeven samen met de behaalde resultaten en vergeleken met het landsgemiddelde. De score ten opzichte van het landsgemiddelde is bepalend voor uitkering van de bonus door de importeur (paragraaf 1.1). Het belang dat een klant hecht aan een te beoordelen aspect, wordt in de tweede kolom weergegeven door middel van één, twee of drie plusjes. Service managers en vestigingsmanagers zijn vrij deze gegevens te bekijken. Op deze wijze is het voor hen mogelijk een vergelijking te maken met andere vestigingen binnen een dealer.

Voor het onderzoek naar de klanttevredenheid binnen HKA zijn de *prestaties* die TNS-Nipo meet goed af te lezen en te vergelijken met het landsgemiddelde. Dit is met name interessant om het verschil met het landsgemiddelde te analyseren waarmee het behalen van de bonus gedurende het jaar in de peiling gehouden kan worden. Dit is tevens een negatief punt binnen het TNS-Nipo onderzoek. Alle *prestaties* worden vergeleken met het landsgemiddelde. Op deze wijze wordt in de hand gewerkt dat dealers die gemiddeld hoger scoren dan het landsgemiddelde ook minder aandacht aan het verder verbeteren van klanttevredenheid schenken. De *prestaties* geven wel een reëel beeld van de scores die behaald worden. Ook wordt er specifiek beoordeeld per aandachtspunt zodat er concreter aan verbeteringen gewerkt kan worden.

Ook het belang wordt weergegeven door middel van één, twee of drie plusjes. Hierin heeft TNS-Nipo het belang dat klanten hechten aan een specifiek criterium eenmalig gemeten en vastgesteld en is een middel om gewicht te geven aan ervaringen die klanten bij HKA opdoen. Deze meting wordt iedere maand weer gebruikt en verandert niet. Door veranderingen in de economie of verandering van een model auto kunnen klanten hun interesses verleggen waardoor het belang dat men aan de verschillende criteria hecht ook kan veranderen. Deze veranderingen worden niet meegenomen door TNS-Nipo. Voor het berekenen van de bonus kan dit wel van invloed zijn. Criteria voorzien van een hoog belang worden zwaarder aangerekend binnen de bonusberekening.

De *prestaties* zijn oorzaak voor klanttevredenheid waarbij op deze wijze verschillen tussen vestigingen en de verschillende merken per maand vergeleken kunnen worden. Zodoende kan er ook een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen *prestaties* van merken en vestigingen. Nadeel van deze weergave is dat er geen trend is te zien waar een stijgende dan wel dalende lijn weergegeven wordt. Binnen de prioriteitenmatrix wordt deze trend wel weergegeven (paragraaf 3.2.3).

Naast *prestaties* wordt binnen de management summary een weergave gegeven over de reacties van klanten over het *prijs*beleid en de *prijs*-kwaliteit verhouding. Ook de *relatie* tussen HKA en de klant wordt behandeld door binnen het TNS-Nipo onderzoek de vriendelijkheid van medewerkers, eerlijkheid tegenover klanten, deskundigheid over uitgevoerde werkzaamheden en de adequate reactie van medewerkers op problemen van klanten te toetsen.

Management Summary 114 Huiske-Kokkeler Automobielenbedrijven Hengelo

Meting: december 2007 (12 maanden voortschrijdend)

[print deze pagina](#)

Rapportage

Merk

After Sales

Volkswagen

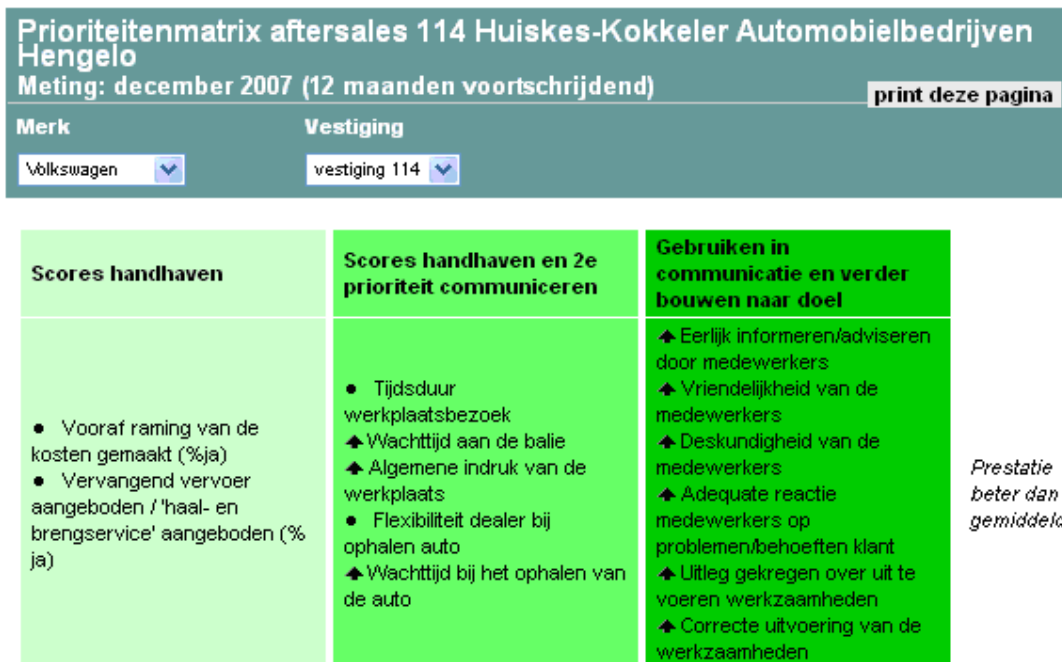
	belang	vestiging 105				vestiging 108				vestiging 114			
		eigen score	groep	verschil met groep		eigen score	groep	verschil met groep		eigen score	groep	verschil met groep	
Algemene tevredenheid aftersales		7.8	7.8	0.0		8.0	7.9	0.1		7.9	7.7	0.2	
Loyaliteit		76	78	-2		82	79	3		79	75	4	
Klantvriendelijk gedrag		6.5	6.5	0.0		6.7	6.7	0.0		6.9	6.3	0.6	
Afleveren auto door klant													
Telefonische bereikbaarheid werkplaats	+	6.1	6.6	-0.5		5.6	6.9	-1.3		6.4	6.2	0.2	
Flexibiliteit dealer bij maken van afspraak	++	6.6	6.8	-0.2		6.6	7.1	-0.5		6.7	6.6	0.1	
Vervangend vervoer aangeboden / 'haal- en brengservice' aangeboden (% ja)	+	88	84	4		92	82	10		90	83	7	
Wachttijd aan de balie	++	5.7	6.5	-0.8		6.7	6.9	-0.2		7.2	6.3	0.9	
Uitleg gekregen over uit te voeren werkzaamheden	+++	6.0	6.1	-0.1		6.3	6.3	0.0		6.5	6.0	0.5	
Werkzaamheden besproken (%Ja)	++	76	82	-6		85	83	2		84	82	2	

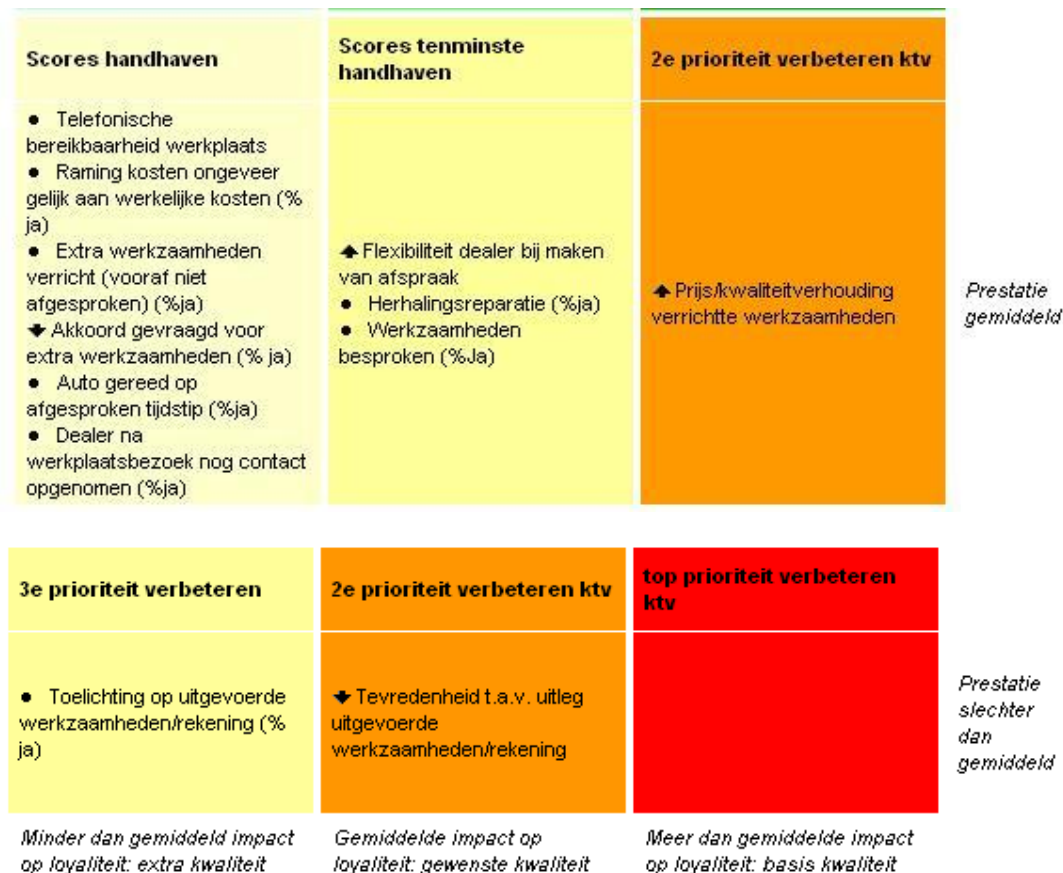
Figuur 5 management summary

3.2.3 Prioriteitenmatrix

Om meer duidelijkheid te verschaffen aan gebruikers is de prioriteitenmatrix opgesteld. Er zijn twee grootheden gecombineerd namelijk de *prestatie*, verdeeld in beter dan gemiddeld, gemiddeld en slechter dan gemiddeld, en het belang, verdeeld in meer dan gemiddelde impact, gemiddelde impact en minder dan gemiddelde impact op de loyaliteit. Factoren die klanten beoordelen als belangrijk en slecht scoren worden zo weergegeven dat deze de hoogste prioriteit verdienen. Dit hulpmiddel is van belang om snel inzicht te krijgen in de scores die zijn behaald. Gebruikers zien aan de pijlen voor een criterium hoe deze zich de laatste zes maanden heeft ontwikkeld.

Figuur 6 geeft weer waar de prioriteit ligt en welke criteria verbeterd moeten worden. Anders gezegd, op welke punten klanten aangeven nog niet tevreden te zijn. Het schema combineert de *prestatie* en het belang van een criterium. Door het belang dat klanten hechten aan bepaalde diensten of werkzaamheden mee te nemen is duidelijk weergegeven welke criteria de hoogste prioriteit behoeven om te verbeteren. Nadeel hierin is, zoals eerder aangegeven, het feit dat het belang dat klanten hechten aan een criterium eenmalig onderzocht is. Deze uitkomsten worden maandelijks opnieuw gebruikt terwijl dit belang wel aan verandering onderhevig kan zijn. De verwachting is wel dat hier geen grote veranderingen optreden.





In de prioriteiten matrix hebben de symbolen de volgende betekenis:

- ⬆ gestegen ten opzichte van 6 maanden geleden.
- gelijkgelieven ten opzichte van 6 maanden geleden.
- gedaald ten opzichte van 6 maanden geleden.

Figuur 6 prioriteitenmatrix

3.2.4 Herhalingsbezoeken

Om de bonus van de importeur te verkrijgen moeten de herhalingsreparaties onder de gestelde norm scores. Een herhalingsreparatie is een bezoek dat een klant brengt aan de dealer naar aanleiding van onderhoud of een eerdere reparatie. De informatie wordt weergegeven in de onderstaande grafiek (figuur 7). Herhalingsreparaties zijn in de ogen van de importeur een maat voor klanttevredenheid. De norm geeft het maximaal toelaatbare aantal reparaties weer. Sinds januari 2008 worden deze bepalende scores gehandhaafd waar eerder het totale klanttevredenheidscijfer criterium was voor uitkering van de bonus.

Men kan zich afvragen of herhalingsreparaties een goede weergave geven van klanttevredenheid. De importeur gebruikt deze herhalingsreparaties namelijk als criterium voor de bonusuitkering. Zoals in hoofdstuk 2 onderzocht is hangt de klanttevredenheid af van de *verwachting*, de *prestatie*, het *belang van het gebruik*, de *reputatie*, de *relatie*, de *alternatieven* en de *prijs* (Berger en Van Mens; 1997). Niet al deze criteria hebben invloed op herhalingsreparaties. De *verwachting* kan een invloed

hebben op de herhalingsreparaties wanneer een klant meer verwacht dan tot waar de service van HKA reikt. Hierdoor kan een klant terugkeren omdat onderhoud niet naar behoren is uitgevoerd wat resulteert in een herhalingsreparatie. Ook bij slechte *prestaties* in onderhoud en reparaties kunnen deze leiden tot terugkomende klanten. Het belang kan een kleine invloed hebben, bij mensen die erg afhankelijk zijn van hun mobiliteit bestaat de mogelijkheid dat zij de dealer bezoeken bij twijfel over het uitgevoerde onderhoud. Echter is het twijfelachtig dat klanten de *reputatie*, de *relatie*, de *alternatieven* of de *prijs* aangrijpen om een extra bezoek aan de dealer af te leggen. Verwacht wordt dat een bezoek naar aanleiding van onderhoud of reparatie enkel wordt gedaan wanneer de reparatie niet goed uitgevoerd is, dus bij een tekortkoming in de *prestatie*.

Herhalingsreparaties 114 Huiske-Kokkeler Automobielenbedrijven Hengelo

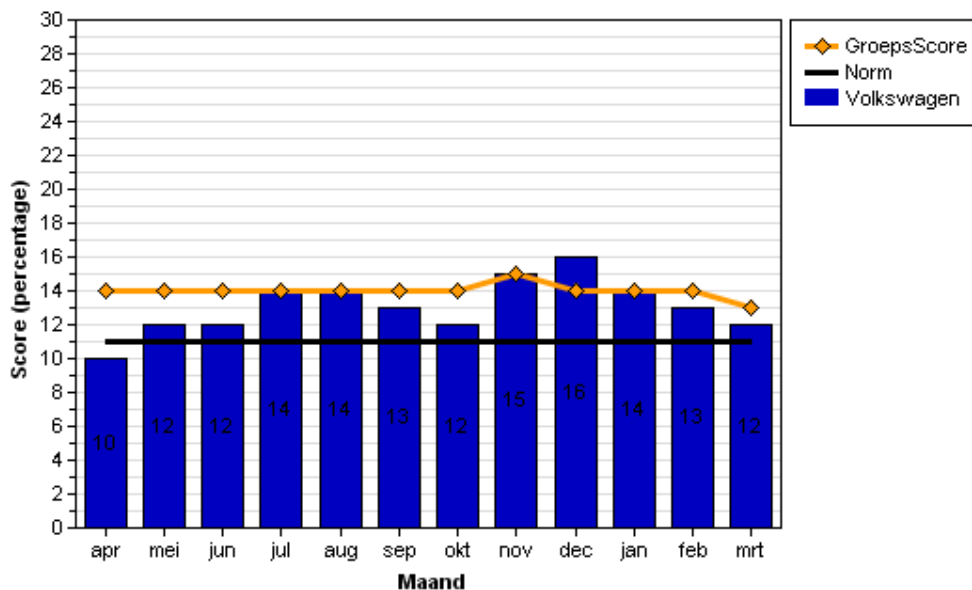
Meting: maart 2008 (12 maanden voortschrijdend)

[print deze pagina](#)

Vestiging:
 Groep en BIM uit:

Geef per merk weer: ☒ Volkswagen ☐ Audi ☐ Bedrijfswagens

Herhalingsreparaties in de ogen van de klant (%ja)



Instellingen grafiek

Weer te geven periode:
 Laatste maand:
 2008

Figuur 7 Herhalingsreparaties

3.2.5 Persoonlijke interviews en de Customer Care klachtendatabase

Om de klanttevredenheid te verhogen zal ontevredenheid bij klanten tot een minimum beperkt moeten worden. Kenmerken van de *verwachting, relatie, prestaties* en *prijs* zijn weergegeven in de management summary en prioriteitenmatrix uit het TNS-Nipo onderzoek. Om naast deze gegevens additionele informatie te verkrijgen over deze factoren zijn klanten geïnterviewd (bijlage 1). Dit vindt plaats na een bezoek aan de werkplaats. De interviews zijn persoonlijk afgenomen door middel van een gesloten vragenlijst (bijlage 1). Deze vragenlijst bevat alle aspecten die tijdens onderhoud van een auto invloed hebben op de klanttevredenheid. Naast het beantwoorden van de vragen is er gelegenheid gegeven aan klanten om zelf opmerkingen of aanvulling te geven op de behandelde onderwerpen om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen. Klanten reageren veelal positief op het feit dat HKA onderzoek laat doen naar verbetering van de klanttevredenheid en zijn vaak bereid mee te werken.

Naast interviews met klanten en medewerkers is ook Customer Care geraadpleegd. Dit is een database waarin alle klachten over de dienstverlening van HKA verzameld worden. Door de informatie uit het TNS-Nipo onderzoek te combineren met de informatie uit interviews en de klachtenanalyse wordt een conclusie getrokken waarna aanbevelingen worden gedaan ter verbetering van de klanttevredenheid.

3.3 Klanttevredenheidsonderzoek binnen HKA

In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over de wijze waarop de factoren uit de theorie zijn gemeten. Hiervoor zijn het TNS-Nipo rapport, persoonlijke interviews met klanten en de Customer Care database geraadpleegd. Het onderzoek dat per oorzaak voor klanttevredenheid is verricht zal hier worden beschreven.

3.3.1 De verwachting

De *verwachting* die klanten hebben voor het laten onderhouden van hun auto wordt op twee manieren onderzocht. Ten eerste is het TNS-Nipo klanttevredenheidsonderzoek gebruikt. Er is aangenomen dat klanten tevreden zijn over de verleende service wanneer zij deze service beoordelen met een score van minimaal een zeven binnen de management summary. Bij scores onder de zeven is aangenomen dat de klanttevredenheid onvoldoende is en verbeterd kan worden.

Tevens zijn de uitkomsten van de persoonlijke interviews gebruikt om klanttevredenheid te meten. Binnen deze interviews met klanten is gevraagd naar de totstandkoming van de *verwachting*. De oorzaak voor de verwachting is de positionering van HKA binnen de markt. Dealers positioneren zich als expert op het gebied van onderhoud voor Volkswagen en Audi met als gevolg dat de verwachting bij klanten van hoog niveau is. Klanten verwachten een goede service door de kennis die een dealer moet hebben. Daarnaast hebben klanten aangegeven welk deel van de geleverde service niet naar *verwachting* is geweest. Hierbij is de *verwachting* die klanten hebben reëel. Bij ontevredenheid is er vaak tekort geschoten in de te leveren service waardoor niet aan de *verwachting* is voldaan.

Naar aanleiding van deze twee onderzoeksmethoden is een conclusie gevormd over de invloed van de verwachting op de klanttevredenheid binnen HKA. Wanneer klanten tevreden zijn wil dat zeggen dat de te leveren service naar *verwachting* is geweest.

3.3.2 De prestatie

De *prestaties* die HKA levert zoals in paragraaf 2.3.2 vermeldt wordt gemeten door resultaten te analyseren van de service die HKA levert. Deze resultaten worden gemeten in het TNS-Nipo onderzoek. Binnen dit onderzoek zijn resultaten van sales en aftersales gescheiden. Uitkomsten binnen de management summary en de prioriteitenmatrix worden per vestiging weergegeven. Deze zijn per vestiging te analyseren waarmee verschillen tussen de diverse vestigingen duidelijk worden. Gemeten scores uit de management summary boven de zeven worden als tevreden beschouwd waar scores onder de zeven voor verbetering vatbaar zijn (paragraaf 4.2).

Daarnaast is voor het beoordelen van de *prestaties* de Customer Care klachtendatabase geanalyseerd. Klachten van klanten geven situaties weer waaruit blijkt dat prestaties lager zijn geweest dan verwacht. De oorzaken van deze klachten zijn onderzocht door betrokken medewerkers te confronteren met ondermaatse prestaties. Deze medewerkers geven oorzaken aan voor deze tekortkoming en tevens oplossingen om deze situatie in de toekomst te voorkomen. Aan de hand van deze informatie worden verbetervoorstellen ontworpen (paragraaf 4.3).

3.3.3 Het belang van het gebruik

Het belang van het gebruik van de service die HKA levert wordt onderzocht door de interviews met klanten (bijlage 1). Er zijn vragen gesteld over de afhankelijkheid die

klanten ervaren bij het gebruik van hun auto alsmede van de service die hierbij geleverd wordt. Uitkomsten van de interviews wezen uit dat zakelijke klanten meer afhankelijk zijn van een auto dan particuliere klanten. Daarom is er een differentiatie gemaakt tussen deze klantgroepen om verdere verschillen te onderzoeken (paragraaf 3.4). Naast de interviews zijn ook de uitkomsten van het TNS-Nipo onderzoek, waarin het belang een rol speelt, meegenomen. In de uitkomsten uit de management summary en de prioriteitenmatrix, die tevens gebruikt zijn voor de oorzaken *prestatie* en *verwachting*, is het belang verwerkt (paragraaf 3.2.2 en 3.2.3)

3.3.4 De reputatie

De *reputatie* wordt gevormd door ervaringen van klanten. Deze worden overgebracht op kennissen waardoor ook bij niet klanten een beeld van HKA kan ontstaan. Dit beeld noemt men de *reputatie*. Door klanten bij HKA enkel positief te beïnvloeden wordt deze boodschap overgedragen naar niet klanten van HKA. Door invloed van de *reputatie* zullen niet klanten eerder de overstap maken naar HKA. Binnen HKA is de *reputatie* enkel te beïnvloeden door positief te scoren op alle facetten van klanttevredenheid. Hiervoor moeten alle factoren die van invloed zijn op klanttevredenheid positief scoren, op die wijze is een *reputatie* positief te beïnvloeden. Uit de persoonlijke interviews onder klanten is gebleken dat klanten verwachten dat de *reputatie* van HKA goed is ten opzichte van kwaliteit, professionaliteit en service. Echter verwachten klanten ook dat HKA de *reputatie* heeft duur te zijn waardoor dit potentiële klanten afschrikt. Door enkel klanten te interviewen is de *reputatie* bij potentiële klanten niet bekend hoewel deze in lijn moet liggen met de *reputatie* van klanten. De *reputatie* onder niet klanten kan enkel gevormd worden door informatie die rechtstreeks verkregen is. Dat wil zeggen dat informatie enkel van klanten van HKA kan komen en dus in lijn moeten liggen met de *reputatie* verkregen bij persoonlijke interviews met klanten.

3.3.5 De relatie

De *relatie* die een klant onderhoudt met een dealer of werknemer is gemeten volgens twee criteria binnen het klanttevredenheidsonderzoek. Dit zijn 'het eerlijk informeren door werknemers' en 'de vriendelijkheid van werknemers', beiden weergegeven in het TNS-Nipo onderzoek. Deze criteria geven een goed beeld over de eigenschappen van werknemers die aan de basis staan van een goede *relatie* met HKA. Voor de vestigingen Hengelo en Almelo zijn de scores boven het landsgemiddelde. Echter de overige vestigingen Enschede, Oldenzaal en Haaksbergen schieten tekort op de criteria vriendelijkheid en eerlijkheid van de medewerkers. Dit is geen goede basis voor een *relatie* tussen klant en medewerker.

Daarnaast zijn door middel van persoonlijke interviews vragen gesteld over de *relatie* en lengte van de *relatie* tussen HKA en de klant. Een langere *relatie* in tijd geeft een sterkere basis voor het vertrouwen. Hieruit blijkt dat particuliere klanten vaak een langere *relatie* hebben met HKA door trouw aan dealer of merk auto. Zakelijke rijders daarentegen zijn afhankelijk van contracten met de leasemaatschappij en hebben weinig keus in servicemogelijkheden. Zij worden door de leasemaatschappij verplicht om service te verkrijgen bij de doorvoor aangewezen dealers of garagebedrijven.

3.3.6 De alternatieven

Binnen dit onderzoek is geen extern onderzoek gedaan naar de alternatieven. Wel zijn klanten van HKA tijdens persoonlijke interviews gevraagd waarom men voor HKA kiest in plaats van alternatieve autobedrijven. Klanten die een lange *relatie* hebben met HKA geven aan tevreden te zijn en geen behoefte hebben aan een andere serviceleverancier.

De *relatie* tussen medewerkers en klant heeft terugkomende klanten tot gevolg. Ook garantie en coulance worden als reden genoemd om HKA te kiezen voor servicewerkzaamheden. Op deze zal HKA zich moeten blijven onderscheiden. Om klanttevredenheid te verbeteren kan HKA enkel intern veranderingen toepassen en heeft HKA geen invloed op concurrerende autobedrijven. Juist door het onderscheiden ten opzichte van andere autobedrijven kan HKA meer klanten verwelkomen.

3.3.7 De prijs

Binnen het TNO-Nipo onderzoek is klanten gevraagd naar de prijs-kwaliteitverhouding. De respons op deze vraag geeft weer of de geleverde service van HKA de prijs waard is die HKA ervoor berekend. Bij een negatieve beoordeling zal HKA geen prijzen verlagen maar enkel proberen de service te verbeteren.

Ook de Customer Care klachtendatabase en de interviews met klanten worden gebruikt om informatie te winnen over de prijsstelling binnen HKA. Binnen de klachtendatabase worden klachten met betrekking tot een te hoge prijsstelling geanalyseerd. In de interviews is geprobeerd een algemeen beeld van de mening van de klant te krijgen over de prijs die HKA hanteert.

3.4 Differentiatie naar de klantgroepen en business units.

Om te garanderen dat alle klanten tevreden zijn over HKA is het van belang te weten of zij ook dezelfde eisen en wensen hebben met betrekking tot de service die een dealer moet bieden. Het begrip klanten is omschreven als consumenten die een auto gekocht hebben, een auto in onderhoud hebben of op andere manier gebruik maken van de service of diensten die HKA biedt. Klanten beoordelen aan de hand van hun ervaringen met HKA de mate van tevredenheid over het product en de service die HKA levert. Door onderzoek te doen is na gesprekken met service adviseurs een differentiatie gemaakt door verschillende behoeften tussen klanten. Hierin vallen de verschillen tussen zakelijke klanten en particuliere klanten op. Beide groepen hebben verschillende prioriteiten bij het kopen en laten onderhouden van hun auto. Binnen HKA zijn twee business units te onderscheiden: de sales en aftersales. Door deze differentiaties tegenover elkaar te zetten kunnen de verschillende klantgroepen en business units gelinkt worden waarna een keuze gemaakt wordt voor verder onderzoek.

3.4.1 Zakelijke klanten

Zakelijke klanten zijn bedrijven die auto's kopen of leasen voor het gebruik ten behoeve van een organisatie waarbij deze organisatie de kosten voor zijn rekening neemt. Een enkele zakelijke klant koopt het gehele wagenpark waar de meerderheid kiest voor leasing.

Bij leasing wordt er door de lessor (leasemaatschappij en eigenaar van de auto) maandelijks een vast bedrag doorbelast aan de lessee (organisatie die gebruik maakt van de auto). De werknemer die gebruik maakt van de auto wordt binnen de automobielbranche berijder genoemd en gebruikt de auto naast werkgerelateerde zaken ook vaak privé. Voordeel van leasen is het inzicht in de kosten voor de lessee die het totaalgebruik inclusief onderhoud en reparaties dekken. Dealerbedrijven ondervinden ook voordelen aan het leasen. Kosten voor reparatie en onderhoud worden doorbelast aan de leasemaatschappij. Dit betekent één aanspreekpunt, duidelijke voorwaarden wat resulteert in tijdsbesparing. Huidige leasecontracten hebben een gemiddelde looptijd van 4 jaar waarbij aftersalesinkomsten voor een dealer gegarandeerd zijn. In beide gevallen, leasing of koop, wordt de berijder van de auto dus niet betrokken bij de facturering. Wel

is hij verantwoordelijk om de auto voor onderhoud naar de dealer te brengen en eventuele mankementen te melden.

Een auto van de zaak is een secundaire arbeidsvoorwaarde waar veel werknemers geïnteresseerd in zijn. Het is voor hen mogelijk particulier een nieuwe dure auto te rijden. Een berijder heeft contact met sales en aftersales bij een dealer voor het uitzoeken en onderhouden van de auto. Hierbij ervaart hij de *prestaties* van dealer en auto en zal een mate van tevredenheid ontwikkelen. De mening van deze berijders stijgt en wensen van deze berijders worden belangrijker. Door het stellen van hogere eisen worden zakelijke rijders kritischer over auto en dienstverlening van de dealer. Werkgevers en leasemaatschappijen nemen deze over waardoor een dealer de berijder serieuzer moet gaan nemen waar eerst de berijder minder invloed had. Binnen het klanttevredenheidsonderzoek behoren berijders van zakelijke auto's tot de klanten en zij worden telefonisch geïnterviewd.

3.4.2 Particuliere klanten

Klanten die zelf een auto kopen of onderhouden noemt men particuliere klanten en zij financieren hun auto zelf. Zij maken zelf een beslissing wanneer zij een nieuwe auto aanschaffen. Het is bij de verkoop van een auto onzeker of de particuliere klant zijn auto bij dezelfde dealer laat onderhouden. Door diverse acties van de importeur probeert deze klanten te binden aan het dealerbedrijf. Er wordt bijvoorbeeld extra garantie gegeven op dealer onderhouden auto's. Op deze manier wil men klanten stimuleren ook onderhoud bij de dealer te laten verrichten.

Wanneer men onderhoud laat verrichten bij een dealer zijn particuliere klanten meer geïnteresseerd in de staat van de auto en de kosten. Zij stellen het op prijs op de hoogte te worden gehouden over de gemaakte en extra kosten.

Naast een verschil in klanten zijn ook de verschillende diensten die HKA levert in twee belangrijke groepen te splitsen. Dit zijn de verkoop van auto's en het onderhoud en reparaties. Beiden zijn specialismen en vallen ook onder verschillende business units, sales en aftersales. Hieronder worden beide afdelingen duidelijk weergegeven.

3.4.3 Sales

De business unit sales verzorgt de verkoop van auto's aan particulieren, kleine zakelijke klanten en verzorgt de bestelling van berijders van lease auto's. De *relatie* met grote zakelijke klanten worden door accountmanagers beheerd en zal niet geanalyseerd worden binnen dit onderzoek. Voor de berijders van lease auto's van grote zakelijke klanten moet een offerte gemaakt worden per auto. Deze wordt wel door de business unit Sales verzorgd. De lessee zal toestemming moeten geven voor een auto besteld kan worden. Feit is dat er een auto aangeschaft gaat worden omdat het vorige leasecontract is verlopen of een nieuwe werknemer een auto nodig heeft. De toestemming voor aanschaf is aanwezig voordat de klant een auto uitzoekt. Hierin stelt de zakelijke klant een auto samen waarna er een offerte gemaakt zal worden. Het verschil met particuliere klanten is het maken van de koopbeslissing. Deze beslissing is nog niet zeker voordat een particuliere klant een offerte laat maken. Pas na evaluatie van de offerte en overzicht van de totale kosten zal de beslissing vallen. Ook hebben particulieren vaak een auto in te ruilen wat een extra beslissingsfactor met zich meebrengt in het aankoopproces. Particulieren verwachten een redelijk bedrag voor de in te ruilen auto te krijgen en zullen bij meerdere autobedrijven informeren.

Om de verkoop te stimuleren wordt er een persoonlijke bonus uitgekeerd bij het behalen van resultaten. Deze stimulans zal moeten leiden tot hogere verkoopaantallen. De klanttevredenheid is geen factor die meespeelt in de bonus. De *verwachting* is ook dat verkopers zich daarom meer richten op het behalen hoge verkoopcijfers en dit doel boven klanttevredenheid plaatsen.

3.4.4 Aftersales

De afdeling aftersales verzorgt het onderhoud en de reparaties. Auto's hebben preventief onderhoud nodig om te blijven functioneren. Daarnaast kunnen er ook onderdelen niet of slecht functioneren waarbij men van reparaties spreekt. Auto's hebben een bepaald onderhoudsinterval waaraan voldaan moet worden en waar de bestuurder zich aan moet houden om de auto in goede staat te houden.

Binnen de sales is verkopen het doel terwijl bij aftersales de dienstverlening hoofdzaak is. Klanten verwachten goed geholpen te worden en dat ze voorzien worden in hun wensen. Dit kan mobiliteit zijn, uitleg van de werkzaamheden of enkel een kop koffie. Klanten zijn afhankelijk van de *prestaties* van de afdeling aftersales en zullen vertrouwen moeten hebben in de geleverde service. Hierin is er een groot belang in de behoefte tot mobiliteit.

3.4.5 Analyse van de verschillende differentiaties

Om de verschillende factoren voor deze verschillende business units en klantengroepen uiteen te zetten zijn deze per differentiatie geanalyseerd. Omdat de zakelijke en particuliere klanten verschillende behoeften hebben binnen de verschillende afdelingen worden de factoren die klanttevredenheid beïnvloeden per segment bekeken.

De zakelijke verkoop is op te delen in zelfstandige ondernemers en grotere organisaties en ondernemingen. Zoals beschreven zullen grote klanten een ander verkooptraject volgen. Zij hebben rechtstreeks contact met de directeur of commercieel directeur. Hier is geen standaard procedure in te volgen en contracten worden gesloten na onderhandelingen op basis van wensen van de klant. Na overeenstemming over de voorwaarden wordt dit vastgelegd in een contract. Binnen dit contract bestaan twee opties voor het uitzoeken van een auto. De verantwoordelijke binnen de organisatie van deze klant maakt zelf de keuze over de te kiezen auto's of werknemers kunnen een eigen auto selecteren na gemaakte afspraken.

De focus binnen dit onderzoek ligt op de ervaring van klanten binnen de dienstverlening van HKA. Dit heeft betrekking op de operationele werkwijze. Hierdoor worden de onderhandelingen met grote zakelijke klanten niet verder onderzocht. Berijders die binnen gemaakte afspraken bij HKA komen om een auto naar eigen wens te selecteren ervaren wel degelijk de dienstverlening. Deze werkwijze, het selecteren van een auto, proefrit en aflevering komen overeen met de verkoop aan particuliere klanten. De berijders van leaseauto's worden volgens de normale wijze geïnterviewd en deze respons zal normaal verwerkt worden.

De particuliere verkoop van auto's is van invloed op de omzet die binnen de aftersales gemaakt zal worden. Bij een negatieve ervaring binnen de sales wordt verwacht dat een klant geen herhalingsaankoop zal doen, ook niet binnen de aftersales. Daarnaast zal onderzocht worden of de verkoop van een auto van invloed is op de keuze van de klant om ook het onderhoud uit te laten voeren door HKA. Particuliere klanten hebben hier een keuze terwijl zakelijk rijders vaak gebonden zijn aan de voorschriften van een leasemaatschappij of wagenparkbeheerder.

De service die HKA levert binnen de aftersales is voor zowel zakelijke als particuliere klanten hetzelfde met uitzondering van de betaling. Verwacht wordt dat particulieren en zakelijke rijders een verschillende *verwachting* hebben van het te plegen onderhoud. Dit zou kunnen betekenen dat HKA anders zou moeten reageren op de verschillende soorten klanten. Uit dit onderzoek moet blijken of deze *verwachtingen* verschillen en hoe hier mee om te gaan.

3.5 Conclusie

Het klanttevredenheidsonderzoek van TNS-Nipo geeft veel informatie over de situatie binnen HKA. Een deel van deze informatie kan gebruikt worden om de oorzaken van klanttevredenheid binnen HKA te toetsen. De *prestaties* die HKA levert zijn rechtstreeks uit de management summary te halen waarbij fluctuaties van de prestatie-indicatoren uit de prioriteitenmatrix gehaald worden. Kenmerken van de *relatie* zoals vriendelijkheid en eerlijkheid van medewerkers worden hierin weergegeven tevens wordt ook de *prijs-kwaliteitverhouding* behandeld. Daar waar klanten aangeven tevreden te zijn over de geleverde service zijn de vooraf gestelde *verwachtingen* waargemaakt.

Naast het TNS-Nipo onderzoek zijn persoonlijke interviews verricht onder klanten van HKA. Binnen deze interviews worden alle oorzaken van klanttevredenheid getoetst aan de klant, waarbij door middel van doorvragen zoveel mogelijk informatie is verzameld. Uit deze interviews is gebleken dat zowel in *prestaties* en *relatie* HKA soms te kort schiet. De *verwachting* die is gecreëerd door middel van marketinguitingen komt niet overeen met de prestaties die klanten daardoor verwachten. Dit zijn geen constante lage prestaties maar enkel uitschieters die een slechte invloed hebben.

Tevens is de klachtendatabase Customer Care onderzocht (paragraaf 4.3) om zodoende meer informatie te verkrijgen over oorzaken van ontevredenheid. Binnen deze database staan alle gegevens over klachten die bekend zijn bij HKA. Ook reacties die HKA op deze klachten heeft gegeven om tot een oplossing te komen staan hierin vermeld.

Binnen HKA is er een splitsing te maken tussen twee business unit namelijk de sales en aftersales. Deze zijn onafhankelijk bekeken en de focus ligt binnen de aftersales. Enkel waar de business unit sales grote invloed heeft op resultaten binnen de aftersales zullen deze meegenomen worden in dit onderzoek. Door een verschillend *belang in gebruik* en behoefte aan service valt er binnen HKA een splitsing te maken tussen twee klantgroepen, enerzijds de particulieren en anderzijds de zakelijke klanten. Deze twee klantengroepen stellen verschillende eisen aan de service die HKA levert. Particulieren leggen de nadruk op kosten en goede informatie over uitgevoerde werkzaamheden terwijl zakelijke klanten meer waarde hechten aan vervangend vervoer en snelheid van de reparatie.

4. Verbeteringen ter verhoging van de klanttevredenheid

Dit hoofdstuk laat de analyse zien van het oorzaken van ontevredenheid binnen HKA. Eerst worden opvallende scores en reacties van klanten per vestiging uit het TNS-Nipo rapport benoemd en verklaart door aanvullende informatie uit de persoonlijk interviews met klanten. Aanvullend wordt de Customer Care klachten database geanalyseerd die tevens met informatie uit de persoonlijke interviews is verklaard. Deze analyse wordt vergeleken met de gewenste situatie binnen HKA waarna verbeterpunten naar voren worden gebracht.

4.1 Analyse van het klanttevredenheidsonderzoek

De wens vanuit HKA is bij de top 10 dealers binnen Nederland te behoren. Dit wordt weergegeven binnen het TNS-Nipo klanttevredenheidsonderzoek in het gemiddelde BIM (Best 10 In Market) voor verschillende vestigingen, merken en afdelingen (sales en aftersales).

Naast de analyse in hoofdstuk drie zijn er meerdere uitkomsten binnen het TNS-Nipo rapport die opvallen. Deze zijn gescheiden in resultaten voor sales en aftersales. De nadruk van dit onderzoek ligt op de aftersales. Binnen de sales kan er ontevredenheid veroorzaakt worden waarbij klanten tevens de aftersales negatief beoordelen. Enkel klachten binnen de aftersales die hun oorsprong vinden binnen de sales zullen behandeld worden.

Er is gestart met een analyse van de management summary van november 2007 tot juni 2008 (paragraaf 3.2). In zijn geheel scoort HKA redelijk waar men gemiddeld net boven landsgemiddelde ligt. De opvallende punten uit het klanttevredenheidsonderzoek staan hieronder beschreven, zowel positief als negatief. Vervolgens wordt de huidige situatie van de te verbeteren punten behandeld en zal een uitleg worden gegeven van de huidige situatie. Deze uitleg is gebaseerd op informatie die verkregen is uit persoonlijke interviews met klanten na het onderhoud van een auto. Ook gesprekken met service managers hebben informatie verschaft over de situaties die zich voordoen voorafgaand aan een slechte beoordeling van een ontevreden klant.

4.1.1 Opvallende scores binnen de Sales

- § Scores voor de sales zijn bovengemiddeld en liggen tegen het gemiddelde BIM resultaat.
- § Enkele kleine vestigingen van HKA behalen voor alle maanden niet het vereiste aantal interviews om een goed beeld te schetsen van de situatie. Deze zijn dan ook niet geanalyseerd. (www.klantendashboard.nl)
- § 'Naam voorstellen voor medewerker aftersales' scoort opvallend slecht bij meerdere vestigingen.

Om verbeteringen te kunnen realiseren worden de slecht scorende punten geanalyseerd. Oorzaken van ontevredenheid zullen door middel van interviews en analyse van het werkproces achterhaald worden. De bovenstaande opvallende negatieve punten worden hieronder geanalyseerd. Per probleem worden de verschillende oorzaken bekeken en getracht een duidelijke omschrijving van het probleem te geven.

Scores voor de sales zijn bovengemiddeld en liggen tegen het gemiddelde BIM resultaat.

De klanttevredenheid binnen de sales Volkswagen is van een goed niveau. Op bijna alle vragen binnen het klanttevredenheidsonderzoek behaalt HKA een score die tussen het landelijke gemiddelde en het gemiddelde BIM ligt. Uit de prioriteitenmatrix blijkt dat 'aflevering als speciale gebeurtenis' als enige punt laag scoort en een hoge prioriteit heeft om te verbeteren. Klanten van Audi zijn echter kritischer. Uit de prioriteitenmatrix over acht maanden komen de volgende aspecten naar voren die verbeterd moeten worden.

Dit zijn de volgende punten:

- § Uitleg over auto in nabijheid van de auto
- § Uitleg over de auto door de verkoper
- § Auto in perfecte staat bij aflevering
- § Overdracht auto als speciale gebeurtenis
- § Inspelen van verkoper op behoefte van de klant
- § Persoonlijke behandeling tijdens verkoopproces
- § Gevoel van vertrouwen in de verkoper
- § Vriendelijkheid van de medewerkers

Hier valt op dat alle aspecten, met uitzondering van 'auto in perfecte staat bij aflevering' binnen de *relatie* tussen verkoper en klant liggen. Het beeld dat een klant creëert tijdens de verkoop zal een *verwachting* scheppen voor de aftersales. Een slechte score op klanttevredenheid in de verkoop kan een lager aanbod van werk binnen de aftersales tot gevolg hebben. Deze resultaten gelden alleen voor de hoofdvestiging in Hengelo aangezien het aantal verkochte Audi's op andere vestigingen nihil is en zodoende niet te meten is als zelfstandige vestiging.

'Naam voorstellen voor medewerker aftersales' scoort opvallend slecht bij meerdere vestigingen.

Het voorstellen van de klant aan een medewerker van de aftersales door de verkoper scoort slecht binnen het klanttevredenheidsonderzoek. In de praktijk zijn er geen verkopers die de klant voorstellen aan de service-adviseur na de aankoop van een auto. Door het gescheiden karakter van de BU sales en aftersales zou dit wel wenselijk kunnen zijn. In interviews met klanten wordt aangegeven dat klanten het vreemd vinden opnieuw een *relatie* aan te moeten gaan wanneer zij terugkomen voor onderhoud. Dit is de reden waarom de importeur graag wil dat klanten voorgesteld worden aan de service-adviseur na het kopen van een auto. Tevens weegt dit punt zwaar bij de bonustoeewijzing.

4.1.2 Opvallende scores binnen de Aftersales

- § Voor de hoofdvestiging te Hengelo liggen scores tegen de gemiddelde BIM scores aan.
- § Binnen de verschillende vestigingen valt het op dat enkele specifieke punten naar voren komen die slecht scoren en verbeterd moeten worden.
- § Door enkele grote uitschieters naar beneden wordt het gemiddelde resultaat, dat wel goed scoort, negatief beïnvloed.
- § Binnen het persoonlijk commentaar wordt vaak weergegeven dat HKA de laatste jaren verbeteringen heeft doorgebracht.
- § De klanttevredenheid heeft een matige daling doorgebracht zowel bij het landelijk gemiddelde van alle Volkswagen en Audi dealers als bij HKA

De klanttevredenheid heeft een matige daling doorgemaakt zowel landelijk als bij HKA

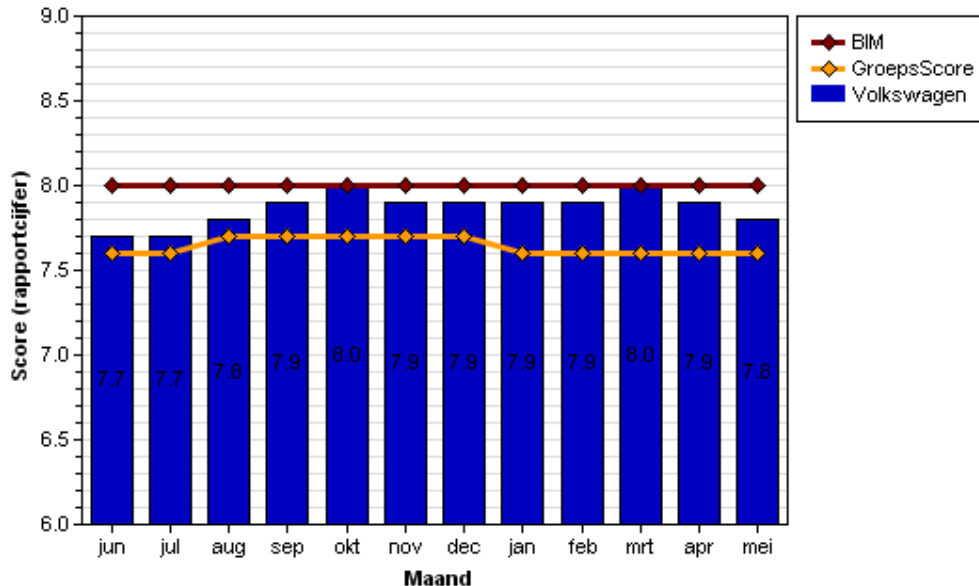
De jaarlijkse bonus die door de importeur in 2007 werd uitgekeerd was gebaseerd op klanttevredenheidsscores in vergelijking met het landelijk gemiddelde binnen een groep. Het dealernetwerk is verdeeld in vier groepen waarbij geselecteerd is op grootte. Op deze wijze kunnen prestaties beter vergeleken worden. De jaarwinst is sterk afhankelijk van de bonus uitgekeerd door de importeur. Dit verklaart de druk die bij dealers ligt om boven het landelijk gemiddelde te scoren. Sinds 2008 wordt de bonusuitkering bepaald aan de hand van herhalingsreparaties in plaats van klanttevredenheid. Deze overgang is door HKA duidelijk gemaakt aan service managers waarbij een plan is opgesteld voor iedere vestiging om herhalingsreparaties terug te dringen. Door deze ontwikkeling wordt er door HKA niet meer actief gestuurd op klanttevredenheid. Binnen service managervergaderingen wordt dit wel benoemd maar er worden geen concrete acties ondernomen. Dit is mede oorzaak voor een lichte terugval van klanttevredenheid binnen enkele vestigingen.

De hoofdvestiging in Hengelo lijdt niet onder deze verandering. Reden hiervoor is de grootte van de vestiging. Op de hoofdvestiging zijn taken gescheiden en deze worden door de verschillende afdelingen uitgevoerd. Dit zijn de afdelingen planning, werkvoorbereiding, de servicebalie en het magazijn. Op de nevenvestigingen zijn enkel het magazijn de servicebalie gescheiden. Service managers op de vestiging zijn ook belast met planning, werkvoorbereiding en helpen bij nood ook klanten voor het magazijn. Dit brengt meer diversiteit met zich mee en kan in drukke tijden in een hogere werkdruk resulteren. Service adviseurs op de nevenvestigingen zullen door de werkdruk doelen die minder prioriteit hebben minder aandacht geven. Voor de hoofdvestiging in Hengelo zijn het enkel de service adviseurs die contact hebben met de klant en zij zijn grotendeels verantwoordelijk voor de klanttevredenheid. Dit is enkel hun hoofdtaak en ze zijn niet belast met meerdere verantwoordelijkheden. Enkel de service manager, die leiding geeft aan de service balie, planning en werkvoorbereiding is met meerdere verantwoordelijkheden belast.

Binnen de vestigingen valt het op dat enkele specifieke punten naar voren komen die slecht scoren en verbeterd moeten worden.

De uitslagen van het klanttevredenheidsonderzoek geven per vestiging verschillende resultaten weer. Daarom is per vestiging een analyse gemaakt waarbij specifieke oorzaken aangewezen kunnen worden. Deze weergegeven in paragraaf 4.2.

De weergave van de tevredenheid binnen vestigingen over het afgelopen jaar wordt in een grafiek weergegeven (figuur 9). Hierbij is de totale respons gecombineerd in een totaalcijfer. Dit geeft enkel een kleine schommeling weer van enkele tienden binnen het totale klanttevredenheidscijfer. Om verbeteringen weer te geven zijn de management summary en prioriteitsmatrix (figuur 5 en 6) per vestiging per maand bekeken. Slecht scorende resultaten over september 2007 tot mei 2008 zijn geanalyseerd. Per vraag is de respons vergeleken en geprobeerd een trend te ontdekken. Dit moet resulteren in specifieke verbeterpunten per vestiging.



Figuur 8 Grafiek Hengelo klanttevredenheid totaal

4.2 Analyse per vestiging

Om per vestiging de oorzaak voor klachten of lage klanttevredenheid te onderzoeken zijn er twee soorten onderzoek gedaan. Ten eerste is er per vestiging een analyse uitgevoerd. Hiervoor zijn klanten persoonlijk geïnterviewd om specifieke oorzaken voor ontevredenheid bloot te leggen. Om de oorzaken te verduidelijken zijn de Service manager en service adviseurs geïnterviewd omdat zij hebben kennis van de specifieke vestiging. Ook is de situatie per vestiging, zoals personeelsbezitting en omgang met het Service Kern Proces behandeld. Om deze interviews per vestiging goed te kunnen interpreteren is ook de operations manager geïnterviewd over achtergronden van de verschillende vestigingen en bijbehorende personeelssituaties. Ten tweede is de Customer Care klachtendatabase per vestiging geanalyseerd. In deze database worden alle klachten verwerkt die bij HKA binnenkomen. Dit kunnen klachten zijn uit het TNS-Nipo klanttevredenheidsonderzoek maar ook klachten die HKA mondeling bereiken of per telefoon of e-mail. Op deze wijze is per vestiging een beeld geschetst van de mogelijke oorzaken van ontevredenheid.

Binnen het TNS-Nipo klanttevredenheidsonderzoek worden in de prioriteitenmatrix (paragraaf 3.2) punten weergegeven waarop onvoldoende gescoord wordt en verbeteringen noodzakelijk zijn. Ook de verbeterpunten per vestiging zijn binnen deze paragraaf meegenomen. Op deze wijze is een overzichtelijk beeld geschetst van de diverse klachten, problemen en oorzaken op de diverse vestigingen.

Vestiging Almelo

De klanttevredenheid binnen de vestiging Almelo ligt hoger dan het landelijk gemiddelde en scoort twee tiende onder het gemiddelde BIM cijfer (bijlage 5, figuur 16). Deze *prestatie* benadert het doel dat HKA wil bereiken. Wel zal het tevredenheidcijfer licht moeten stijgen. Daarnaast blijkt uit de analyse van de prioriteitenmatrix het constante beeld dat voor enkele punten een verbetering nodig is. Dit zijn de volgende punten:

- § Uitleg gekregen over de uit te voeren werkzaamheden
- § Flexibiliteit bij het maken van een afspraak
- § Wachtijd aan de balie
- § Werkzaamheden besproken
- § Wachtijd bij het ophalen van de auto

Oorzaak voor deze lagere scores kan de personeelsbezetting zijn in de aftersales. Er is één service manager en één service adviseur werkzaam. Binnen de aftersales is er sprake van pieken vroeg in de ochtend wanneer klanten hun auto komen brengen en het einde van de dag waarbij klanten hun auto komen halen. De bezetting met twee personen is voldoende om klanten te helpen gedurende de dag. Echter om klanten goed te helpen en de tijd voor hen te nemen zal in de drukke periodes een langere wachttijd ontstaan voor de klanten. Echter loont het niet een derde service adviseur aan te stellen door het te lage werkaanbod gedurende de hele dag. Feit blijft dat klanten aangeven dat gevraagd wordt de auto tijdig te brengen waardoor zij dan een lange wachttijd ervaren.

Bij afwezigheid van een service manager/adviseur maakt men in Almelo gebruik van een invalkracht. Deze helpt de vestiging in Almelo bij ziekte of vakantie van vaste medewerkers. Door deze wijze houdt men de kosten in de hand en is men verzekerd van een goede dekking door de flexibiliteit van deze invalkracht. Nadeel in deze situatie is het feit dat de invalkracht minder kennis en ervaring heeft dan vaste werknemers en geen voorgeschreven cursussen heeft gehad ten behoeve van klanttevredenheid.

Vestiging Haaksbergen

De vestiging Haaksbergen scoort het laatste anderhalf jaar stabiel maar liet eind vorig jaar een daling zien (bijlage 5, figuur 17). Na een constante score gelijk aan de BIM is sinds oktober 2007 een daling begonnen waarbij vanaf begin 2008 structureel drie tiende onder BIM wordt gescoord. Dit is een slechte ontwikkeling en de klanttevredenheid zal hier weer verbeterd dienen te worden.

Bij analyse van de prioriteitenmatrix valt op dat er vanaf oktober 2007 slecht wordt gescoord op de volgende punten die voorheen een hoge score behaalden:

- § Vriendelijkheid van de medewerkers
- § Deskundigheid van de medewerkers
- § Wachtijd aan de balie
- § Flexibiliteit bij het maken van een afspraak
- § Eerlijk informeren/adviseren door medewerkers

Binnen deze vestiging zijn geen grote veranderingen te ontdekken. De personeelsbezetting en het aanbod van werk is niet veranderd. Door de grootte van de vestiging in Haaksbergen is er een werkaanbod voor één service manager. Daarnaast is er een monteur die bij afwezigheid van deze service adviseur diens taken waarneemt. De service manager kent zijn klanten en hun auto's waardoor de service persoonlijker wordt. Nadeel van een kleine vestiging is de afhankelijkheid van de service manager. Bij zijn afwezigheid zal een invaller door gebrek aan kennis van het vak en kennis over klanten en hun auto's niet aan de *verwachting* kunnen voldoen. Door de persoonlijke situatie van de service manager is hij vaker afwezig geweest afgelopen half jaar. Dit kan ook van invloed zijn geweest op zijn gedrag tijdens werkzaamheden. Deze situatie is van invloed geweest op de klanttevredenheid maar kan niet de gehele daling tot gevolg hebben gehad. Daarom is het van belang de bovenstaande punten waar slecht op gescoord wordt te verbeteren.

Hoofdvestiging Hengelo

De klanttevredenheid in Hengelo wordt voor zowel Volkswagen als Audi gemeten. Door de schaalgrootte is de aftersales voor deze merken ook gescheiden. De klanttevredenheid voor Volkswagen laat een goed resultaat zien. De gemiddelde score ligt één tiende onder het gemiddelde BIM (bijlage 5, klanttevredenheid vestiging Hengelo Volkswagen) en drie tienden boven het groepsgemiddelde. Dit is een goede score waar men met een kleine verbetering binnen de best 10 in market scoort. Ook analyse van de prioriteitenmatrix geeft een goede score weer waarbij enkel de *prijs* kwaliteit verhouding ter discussie staat voor de klant.

Klanten van Audi blijken kritischer en de gemiddelde waardering voor klanttevredenheid ligt drie tiende onder het gemiddelde BIM (bijlage 5, fig. 19) en één tiende boven het groepsgemiddelde. Om bij de beste dealers te behoren zal Audi minstens één tiende onder het gemiddelde BIM moeten scoren. Klanten geven weer dat de uitvoering van de werkzaamheden niet correct wordt uitgevoerd terwijl zij geen verdere specifieke klachten hebben. Audi klanten verwachten dat ze goed geholpen worden en accepteren minder fouten. Zij verwachten dat alles volgens afspraak verloopt. Audi wordt als premium merk in de markt gepositioneerd en dit schept bij klanten ook de *verwachting* dat het gehele traject perfect moet verlopen. Uit analyse van de herhalingsreparaties blijkt dat dit niet het geval is. HKA scoort hierbij boven de gestelde norm en het landelijk gemiddelde. Dit is reden voor het commentaar van respondenten over de niet goed uitgevoerde werkzaamheden. Daarnaast is ook voor de bonus van belang dat de herhalingsreparaties onder de gestelde norm scoren. Opvallend is de goede score op dit gebied voor Volkswagen, ook op de nevenvestigingen waar overal onder of net boven de norm wordt gescoord. Hierbij ontstaat een dalende trend zowel voor het landelijk gemiddelde als voor de gestelde norm.

Vestiging Enschede

Deze vestiging scoort niet goed. De klanttevredenheid ligt sterk onder het gemiddelde BIM en één tiende onder het landelijke gemiddelde. Om het gestelde doel te halen zal de klanttevredenheid vier tiende moeten stijgen. Klanten geven de volgende te verbeteren punten aan:

- § Eerlijk informeren/adviseren door medewerkers
- § Vriendelijkheid van de medewerkers
- § Deskundigheid van de medewerkers
- § Adequate reactie medewerkers op problemen/behoefte klant
- § Uitleg gekregen over de uit te voeren werkzaamheden
- § *Prijs*/kwaliteitverhouding verrichte werkzaamheden
- § Correcte uitvoering van de werkzaamheden
- § Flexibiliteit dealer bij het ophalen van de auto
- § Wachtijd aan de balie
- § Algemene indruk van de werkplaats

Uit deze verbeterpunten blijkt dat veel klanten geen vertrouwen hebben in de vestiging in Enschede waar ook enkele klanten zeer positief zijn. Het viel op dat service adviseurs niet vriendelijk zijn naar alle klanten waardoor zij een negatieve uitstraling hebben. Er wordt de indruk gewekt dat zij geen belang hechten aan klanttevredenheid. Ook nieuwe ideeën worden negatief ontvangen en medewerking verloopt niet soepel. Naar eigen zeggen zijn zij zeer druk en doen hun uiterste best. Dit is niet voldoende in een dienstverlenend bedrijf dat bij de beste dealers van Nederland wil behoren. Door deze tekortkoming krijgen klanten niet de service die men verwacht en HKA haar klanten wil

geven. Nu geldt dat niet voor elke klant omdat er ook positieve reacties worden gegeven. Oorzaak kan bekendheid bij de dealer zijn en de daarbij opgebouwde *relatie*. Service adviseurs hebben een *relatie* opgebouwd met klanten en geven bekende klanten een betere service. Ook is het mogelijk dat de tevreden klanten een lagere *verwachting* hebben en daarom eerder tevreden zijn.

De uitstraling van het pand in Enschede is niet Volkswagen en Audi waardig. Dit blijkt uit reacties van klanten. Er is een eenrichtingsverkeer in- en uitgang, te weinig parkeer ruimte en alles is gedateerd. Dit wordt verholpen en HKA begint binnenkort met de bouw van een nieuw pand in Enschede.

De technische service liet ook te wensen over wat blijkt uit het aantal herhalingsreparaties. Sinds januari 2008 is er binnen HKA aandacht voor het terugdringen en is een positieve trend te zien. In mei 2008 scoorde men voor de eerste keer onder de gestelde norm. Deze positieve verbetering is het gevolg van een actieve reactie op de hoge score in herhalingsreparaties.

Vestiging Oldenzaal

De *prestaties* van de vestiging in Oldenzaal zijn te vergelijken met de *prestaties* in Enschede. De klanttevredenheid ligt twee tienden onder het landelijk gemiddelde en zelfs zes tiende onder de gemiddelde BIM score. Ook klachten geven eenzelfde beeld waarbij de dienstverlening te wensen over laat. De volgende verbeterpunten worden weergegeven in de prioriteitsmatrix:

- § Eerlijk informeren/adviseren door medewerkers
- § Vriendelijkheid van de medewerkers
- § Deskundigheid van de medewerkers
- § Adequate reactie medewerkers op problemen/behoefte klant
- § Uitleg gekregen over de uit te voeren werkzaamheden
- § Prijs/kwaliteitverhouding verrichte werkzaamheden
- § Correcte uitvoering van de werkzaamheden
- § Flexibiliteit bij maken van een afspraak
- § Wachtijd aan de balie
- § Algemene indruk van de werkplaats

Na een promotie en verandering van vestiging van de vorige service manager in Oldenzaal is er een tijdelijk vervanger gekomen die voorheen in de werkplaats werkzaam was. Tijdens deze tijdelijke werkzaamheden bleek dat hij wel goed functioneerde en is bij gebrek aan andere kandidaten aangesteld als service manager. Door ervaring in de werkplaats is zijn technische kennis zeer goed en kan hij klanten goed helpen. Echter is er door HKA vergeten training aan te bieden op het gebied van klanttevredenheid en communicatie. Dit zou oorzaak kunnen zijn voor klachten van klanten over het gebrek aan vriendelijkheid, deskundigheid en het eerlijk informeren. Hierin heeft HKA een afwachtende houding en wacht tot de importeur actie onderneemt en de desbetreffende persoon uitnodigt voor deze training. Dit gebeurt op basis van functieomschrijving in een centraal registratiesysteem. In dit geval is van de betreffende service manager geen functieomschrijving veranderd met als gevolg dat deze ook geen uitnodiging via de importeur heeft gekregen. Binnen HKA moet de kwaliteitsmanager toezien op de benodigde cursussen en trainingen waarbij na gesprek bleek dat er meerdere medewerkers zijn die niet voldoen aan de gestelde norm voor de trainingen.

4.3 Klachtenanalyse

Er zijn verschillende oorzaken voor ontevredenheid en lage cijfers binnen dit klanttevredenheidsonderzoek. Hieronder is een opsomming gegeven van de klachten. Deze klachten komen naar voren in het klanttevredenheidsonderzoek van TNS-Nipo en Customer Care. Customer Care is een database waarin alle klachten uit het klanttevredenheidsonderzoek te zien zijn. Maar ook ingezonden brieven, mails en andere wegen waarop een klant aangeeft ontevreden te zijn worden in Customer Care ingevoerd. De klacht wordt toegewezen aan de verantwoordelijke service manager die zorg moet dragen voor de afhandeling. De verschillende soorten klachten worden in deze paragraaf weergegeven waarna mogelijke oorzaken gezocht zijn door informatie uit interviews van klanten en service managers.

- § Slechte score door HKA bij de ANWB-werkplaatstest
- § Het wassen van de auto bij onderhoud heeft een positieve invloed op de klanttevredenheid
- § Enkele opmerkingen zijn gemaakt over het slecht uitvoeren van werkzaamheden
- § Klanten vinden onderhoud bij HKA duur
- § Telefonische bereikbaarheid is slecht
- § Invloed van lage cijfers
- § Klanten vinden HKA te duur en zijn om die reden ontevreden
- § De discussie over garantie/coulance
- § Het niet op voorraad zijn van onderdelen
- § Arrogante houding van personeel
- § Het niet begrijpen, kunnen ontdekken en oplossen van een klacht/probleem
- § Afspraken niet of onduidelijk vastgelegd
- § Facturatie van niet uitgevoerde werkzaamheden
- § Herhalingsbezoeken / Technische werkzaamheden
- § Te lange wachttijden

Slechte score door HKA bij de ANWB-werkplaatstest

In een nationale werkplaatstest uitgevoerd door de ANWB is op basis van een steekproef van één auto een beoordeling gegeven aan garages in Nederland. Deze test is gepubliceerd in de Kampioen, het abonneeblad van de ANWB. Ook is er in verschillende media aandacht besteed aan de uitslag van deze test. HKA is door de ANWB redelijk slecht beoordeeld. Er zijn bij het te verrichten onderhoud een paar fouten gemaakt. Door de aandacht die deze test gekregen heeft in de media is de uitslag naar veel klanten gecommuniceerd. Hierbij is HKA in verband gebracht met slechte *prestaties*. Dit is tevens van invloed op de *verwachting* van klanten. Deze kan lager worden door slechte *prestaties* waardoor klanttevredenheid zal dalen. Doel is dit in de toekomst te voorkomen omdat dit veel vragen oproept bij klanten en negatieve publiciteit is.

Klanten waarderen het wassen van de auto

Bij onderhoud van een auto probeert HKA de auto van de klant te wassen. Klanten geven ook tijdens de interviews aan dit te waarderen en zijn positief over dit feit. Dit gebeurt alleen niet consequent. Op de hoofdvestiging in Hengelo is een wasstraat aanwezig en een autowasser vast in dienst die zorg draagt voor het wassen van de auto's. Daarnaast zijn er ook vestigingen waar geen wasvoorziening is en gebruik wordt gemaakt van een wasstraat in de omgeving. Dit kost meer tijd en wordt bij drukte wel eens overgeslagen. Dit voldoet niet aan de *verwachting* van de klant en zal ontevredenheid tot gevolg hebben. Het wassen is begonnen als extra service om de klanttevredenheid te verhogen.

Doordat een wasbeurt binnen het *verwachtingspatroon* van de klant zit zal dit een negatieve invloed op de klanttevredenheid wanneer de wasbeurt niet wordt uitgevoerd.

Enkele opmerkingen zijn gemaakt over het slecht uitvoeren van werkzaamheden

Klanten geven aan dat verrichte werkzaamheden slecht zijn uitgevoerd. Om klanttevredenheid te vergroten moet allereerst de basis weergegeven in het Service Kern Proces goed zijn. Het niet goed uitvoeren van werkzaamheden is een slechte *prestatie*. Slechte *prestaties* hebben een negatieve invloed op de klanttevredenheid. Iedere reparatie moet, naar *verwachting* van de klant, goed worden uitgevoerd. Oorzaak kan de korte invoering van het Service Kern Proces zijn. Deze wordt pas sinds enkele maanden gebruikt waarbij medewerkers nog niet geheel gewend zijn aan de werksituatie.

Klanten vinden onderhoud bij HKA duur

Het werkplaatsuurtarief dat HKA hanteert ligt boven het gemiddelde dat door VW/Audi-dealers wordt toegepast. Toch is HKA overtuigd dat zij door hun kennis en goede service het tarief kunnen doorberekenen aan de klant. Wanneer de service en uitvoering van onderhoud en reparaties uitstekend is mag dit tarief berekend worden. Klanten weten waar zij voor betalen en krijgen wat zij verwachten. Hierbij moet het onderhoud en de service wel voldoen aan de *verwachting*.

Telefonische bereikbaarheid is slecht

De bereikbaarheid van werknemers binnen HKA is niet optimaal. Dit komt ook naar voren uit het klanttevredenheidsonderzoek waarbij klanten dit aangeven. Zij worden vaak verkeerd doorverbonden of kunnen de juiste medewerker niet bereiken. Bij een binnenkomend gesprek wordt deze eerst beantwoord door de centrale telefonistes. Deze schakelen het toestel door naar de gewenste vestiging en werknemer. Werknemers hebben de mogelijkheid hun toestel te blokkeren bij drukte. Zij stellen klanten aan de balie te helpen boven het beantwoorden van de telefoon. Dit lijkt normaal maar stelt klanten die telefonisch contact willen niet tevreden. Binnen een *relatie* wordt verwacht aandacht voor elkaar te hebben. Wanneer er geen reactie wordt gegeven zal het vertrouwen binnen de *relatie* dalen. HKA heeft hier intussen een oplossing voor gevonden. Er is een centrale planning gestart die alle afspraken voor onderhoud en reparatie behandelt en een lagere werkdruk geeft bij de service adviseur. Deze oplossing wordt nu getest en de eerste bevindingen zijn positief.

Invloed van lage cijfers

Het klanttevredenheidsonderzoek van TNS-Nipo streeft naar een aantal van tien interviews per vestiging per maand. Dit geldt voor zowel de sales als de aftersales. Dit is het minimum aantal gesprekken om een goed beeld te creëren van de klanttevredenheid. Het valt op dat bij veel maandelijkse rapportages wel één cijfer onder de 4 wordt behaald van de totaal 10 afgenomen interviews. Waar veel scores tussen de 7 en 9 liggen is de invloed op het gemiddelde van een cijfer 1, 2 of 3 redelijk groot. Bij een aantal van tien interviews kan dit het gemiddelde sterk beïnvloeden waardoor het cijfer daalt. Uit analyse van de Customer Care klachtendatabase blijkt dat bij een slechte score niet altijd naar het Service Kern Proces is gehandeld. Tevens zijn er ook klanten die een te hoge verwachting hebben. Voorbeeld hiervan is de wachttijd die nodig is om een onderdeel te bestellen. Klanten begrijpen niet dat niet alle onderdelen op voorraad zijn en raken geïrriteerd door het feit dat zij de auto een dag langer kwijt zijn.

Klanten vinden HKA te duur en zijn om die reden ontevreden

Klanten klagen dat de factuur die zij ontvangen voor een reparatie of onderhoud te hoog is. De daadwerkelijke factuur komt hier niet overeen met de *verwachting*. Volgens normale werkwijze wordt een klant vooraf ingelicht over de te verwachten kosten bij het inleveren van de auto. Mochten er tijdens diagnose of reparatie andere mankementen naar voren komen dan wordt hierover contact opgenomen met de klant. Deze heeft de keus om de werkzaamheden uit te laten voeren of de auto ongerepareerd op te halen waarbij de diagnosekosten wel worden berekend aan de klant.

Uit het TNS-Nipo rapport en gesprekken met service managers is gebleken dat service adviseurs soms vergeten een kostenraming te geven. Hierdoor kan de *verwachting* van de klant niet op tijd bijgesteld worden. Op die wijze kan een hoge rekening onverwacht komen wat leidt tot ontevredenheid. Ook is het mogelijk dat een klant wel op de hoogte is van de kosten maar ondanks dit de reparatie wel laat uitvoeren. Dit betekent dat hij de hoge kosten wel accepteert maar wel ontevreden blijft. Redenen voor het wel laten uitvoeren van de reparatie kan het behoud van garantie/coulance zijn maar ook het niet aanwezig zijn van een alternatief binnen acceptabele afstand.

De discussie over garantie/coulance

Klanten maken aanspraak op garantie of coulance als zij voldoen aan de eisen die daaraan gesteld zijn. Deze worden bepaald en betaald door de importeur. De eisen met betrekking tot de coulance zijn voor klanten niet bekend en worden niet gecommuniceerd. Reden hiervoor is de loyaliteit van een klant aan de dealer. Klanten die hun auto niet onderhouden bij een dealer maken ook geen aanspraak op coulance. Bij bekendmaking van deze eisen zullen meer rijders van Volkswagen en Audi zich melden en proberen het recht op een vergoeding te krijgen. Nadeel van dit systeem is de onduidelijkheid voor loyale klanten. Zij weten niet of zij recht hebben op een coulance vergoeding waardoor er een verkeerd *verwachtingspatroon* kan ontstaan. Deze onduidelijkheid kan discussie veroorzaken.

Het niet op voorraad zijn van onderdelen

Onderdelen benodigd voor reparatie kunnen niet op voorraad zijn. Als gevolg is het mogelijk dat een reparatie of onderhoud niet volledig uitgevoerd kan worden. Hier dient contact met de klant opgenomen te worden. Ontevredenheid ontstaat door *verwachting* of afspraak dat deze afgerond zou zijn. Er zijn verschillende oorzaken voor het niet op voorraad zijn van onderdelen. Gedurende dit onderzoek wordt er tevens onderzoek gedaan naar het niet op voorraad zijn van onderdelen. Om overlapping te voorkomen wordt hier verder niet op ingegaan. Uitkomsten zijn te raadplegen in het onderzoek van M. Titulaer (2008).

Arrogante houding van personeel

Naast respons uit het klanttevredenheidsonderzoek is de arrogante houding van personeel ook een gehoorde klacht in persoonlijke gesprekken met klanten. Zij voelen zich niet serieus genomen, genegeerd of minderwaardig. Deze houding is geen goede basis voor een *relatie* tussen werknemer en klant en zal ontevredenheid veroorzaken. Dit probleem heerst vooral binnen de sales maar heeft wel degelijk invloed op de terugkomst van klanten binnen de aftersales.

Veel gehoord is de klacht dat verkopers na de verkoop van de auto minder aandacht hebben voor hun klanten terwijl de auto nog geleverd moet worden. De klant neemt deze ervaring mee in de beslissing over het onder te brengen onderhoud.

Het niet begrijpen, kunnen ontdekken en oplossen van een klacht/probleem

Klanten ervaren klachten, die zij melden bij de service balie. Hierbij verwachten zij dat een dealer dit probleem op kan lossen. Het is mogelijk dat monteurs de oorzaak van het probleem niet kunnen vinden. Hierbij wordt niet aan de *verwachting* van de klant voldaan met ontevredenheid tot gevolg.

Uit interviews met service managers blijkt dat de technische staat van hedendaagse auto's erg hoog is waarbij zich storingen kunnen voordoen. Ook kunnen nieuwe modellen kinderziektes hebben die binnen een dealernetwerk nog niet bekend zijn en pas bij veelvuldig gebruik aan het licht komen. Wanneer een probleem door meerdere dealers wordt gemeld zal een de importeur onderzoek doen en dealers voorlichten over de bekende problemen. Deze meldingen worden via een website gepubliceerd. Door een verscheidenheid aan meldingen en overvloed aan informatie op deze website kunnen meldingen niet overkomen bij een dealer. Dit geldt niet alleen voor technische informatie maar alle communicatie. Ook voor marketing acties, training, automatisering, garantie en coulance. Het initiatief ligt bij de dealer om regelmatig deze site te bezoeken.

Afspraken niet of onduidelijk vastgelegd

Het niet nakomen van een afspraak is een grote bron van ergernis voor klanten blijkt uit persoonlijke interviews. Klachten variëren waarbij een veelgehoorde klacht het niet klaarkomen van een vervangende auto is. Oorzaak is een verandering in de werkwijze. Vanaf januari 2008 beschikken service afdelingen niet meer zelf over vervangende auto's maar worden deze ingezet door de verhuur afdeling. Door deze omschakeling zijn er in de beginfase enkele afspraken naar klanten toe niet nagekomen. Dit was echter van tijdelijke aard. De verhuur en serviceafdeling hebben kinderziektes overwonnen waardoor er minder fouten worden gemaakt.

Tevens heeft HKA sinds januari 2008 de mogelijkheid om via de website een werkplaatsafspraak te maken. Deze afspraak verschijnt in de mailbox van de telefonistes die de betreffende mail doorsturen naar service manager van de juiste vestiging. Binnen deze communicatie kan er iets mis gaan met als gevolg dat de klant op de betreffende dag zich meldt en deze afspraak niet ingepland staat. Oorzaken zijn het verkeerd invullen door de klant, verkeerd versturen door telefoniste of niet lezen van de mail door de service manager. Problemen kwamen veelal in de beginfase voor en zijn nu tot een minimum gereduceerd.

Facturatie van niet uitgevoerde werkzaamheden

Er zijn klachten bekend van klanten die werkzaamheden gefactureerd krijgen terwijl deze niet zijn uitgevoerd. Dit is mogelijk door de wijze van factureren blijkt uit interviews met service managers. Wanneer een klant onderhoud laat uitvoeren wordt er standaard ruitenwisservloeistof en olie bijgevoerd. Deze staan dan ook standaard op een factuur. Wanneer deze vloeistoffen het juiste niveau hebben en niet afgevoerd hoeft te worden moet de monteur dit melden op de werkorder. Het kan gebeuren dat dit niet gecorrigeerd wordt op de factuur. Dit kan ook gelden voor onderhoud waarbij men gebruik maakt van standaard facturatiepakketten. Uitgevoerde werkzaamheden worden onder één pakket op de factuur gezet waarbij alle onderdelen die normaliter tijdens dit onderhoud vervangen worden op de factuur komen te staan. Bij uitzonderingen kan het voorkomen dat deze niet allemaal zijn gebruikt en dus van de factuur verwijderd moeten worden.

Herhalingsbezoeken / Technische werkzaamheden

Een herhalingsbezoek is een bezoek waarbij een klant naar aanleiding van een eerder bezoek aan de werkplaats terug moet komen. Dit kan zijn naar aanleiding van een besteld onderdeel, foutieve reparatie of miscommunicatie over een te verhelpen klacht. Hierbij gaat men uit van de beleving van de klant. Importeur Pon keert sinds begin 2008 de bonus uit op basis van herhalingsreparaties waarbij ook duidelijk te zien is dat deze sterk verminderd zijn. Uit onderzoek van M. Titulear (2008) is gebleken dat enkel in tien procent van de gevallen een niet voorradig onderdeel oorzaak is van een herhalingsreparatie. Bij overige gevallen ligt de fout binnen de communicatie of uitvoering van onderhoud en reparatie. Klanten ervaren dit als niet professioneel en dat moet tot een minimum beperkt worden.

Te lange wachttijden

Met uitzondering van de hoofdvestiging in Hengelo scoren de overige vestigingen lager dan gemiddeld met betrekking tot de wachttijden. Oorzaak is de piek 's ochtends tussen acht uur en half tien en in de middag tussen vier en half zes. Klanten komen hun auto brengen en komen die aan het einde van de dag weer ophalen. Service adviseurs proberen deze momenten te spreiden. Dit is vaak onmogelijk omdat klanten voor of na het werk komen.

4.4 Positieve reacties van klanten

Daarnaast worden ook positieve reacties gegeven door klanten waarbij de belangrijkste hieronder zijn weergegeven. Het noemen van slechte eigenschappen geeft een vertekend beeld en klanten die tevreden zijn kunnen als voorbeeld fungeren voor hoe de beleving van een klant behoort te zijn.

- § HKA is bezig te verbeteren en gaat professioneler werken
- § Verbouwing om panden van HKA op te waarderen
- § Vriendelijkheid staat hoog in het vaandel
- § HKA is bezig te verbeteren en gaat professioneler werken

Het valt klanten op dat HKA professioneler gaat werken en de kwaliteit verbetert. Dit is een positief punt dat de klanttevredenheid verhoogd. Enkele klanten geven ook aan dat dit ook een onpersoonlijker wijze van werken is. Een afspraak kan gemaakt worden via internet. Men spreekt eerst een telefoniste in plaats van eigen contactpersoon en door het verschuiven van functies verschuift ook 'het bekende gezicht achter de balie'. Klanten geven aan het te waarderen dat HKA professioneler wordt maar geven als kanttkening ook de nadelen weer. Om op hoog niveau constant goed te presteren zal HKA professioneel moeten werken waarbij het een uitdaging blijft om toch persoonlijk te blijven werken.

- § Verbouwing om panden van HKA op te waarderen

De panden van HKA worden opgewaardeerd om een professioneel uiterlijk en Volkswagen/Audi-waardige uitstraling te verkrijgen. In Enschede volgt de bouw van een nieuw pand waarbij de andere vestigingen een verfrissing van het pand krijgen. Deze verbouwing brengt overlast met zich mee maar opvallend is dat hier niet over geklaagd wordt. Enkel worden er opmerkingen gemaakt na afloop van het interview door TNS-Nipo dat het klanten opvalt dat men aan het verbouwen is en dat waardeert. Dit heeft een positieve invloed op de klanttevredenheid.

- Vriendelijkheid staat hoog in het vaandel

Naast klachten over een arrogante houding van het personeel zijn er ook positieve reacties over vriendelijkheid van werknemers. Klanten geven aan dit te waarderen. Tijdens het TNS-Nipo onderzoek wordt hier niet naar gevraagd enkel of klanten nog op en aanmerkingen hebben. Er zijn dus klanten die de vriendelijkheid van het personeel noemenswaardig vinden en dit als opmerking toevoegen binnen het TNS-Nipo interview. Ook tijdens de persoonlijk interviews prijzen klanten de vriendelijkheid van de medewerkers. Dit vriendelijke gedrag zal als voorbeeld moeten fungeren voor medewerkers waarover klachten boven water komen over onvriendelijkheid en arrogant gedrag. Er mag geen onderscheid gemaakt worden tussen klanten waarbij enkelen een voorkeursbehandeling krijgen en anderen niet naar behoefte geholpen worden.

De oorzaken voor klanttevredenheid worden nu gelinkt aan de factoren uit de theorie. Op deze wijze wordt de situatie bij HKA geanalyseerd en geprobeerd oplossingen te vinden om ontevredenheid onder klanten tegen te gaan.

4.5 De verwachting

Uit de theorie blijkt dat eerdere ervaringen, mond-tot-mond reclame en marketing acties de *verwachting* van de consument beïnvloeden. Het doel is om de juiste *verwachting* te scheppen bij de consument. Op die wijze kan de service die HKA biedt aansluiten bij de *verwachting* van klanten. Een te hoge *verwachting* zal slechts ontevredenheid tot gevolg hebben.

Marketing acties worden veelal gecoördineerd door de importeur. Deze creëert het imago van Volkswagen en Audi waarbij consumenten de link leggen met een dealer. Aan deze *verwachting* moet voldaan worden om een positieve klanttevredenheid te creëren. Daarnaast verzorgt HKA ook eigen marketing campagnes die veelal gebaseerd zijn op naamsbekendheid en promotie van een nieuw model. Hier zullen geen hogere *verwachtingen* door de consument uit voortvloeien.

Mond-tot-mond reclame heeft een grote invloed op *verwachtingen* van consumenten en wordt bepaald door eerdere ervaringen (Sherif en Hovland, 1961). *Prestaties* die boven of onder *verwachting* scoren hebben de meeste invloed op consumenten waarbij *prestaties* gelijk aan de *verwachting* niet veel aandacht krijgen (Berger en Van Mens; 1997). HKA zal minimaal moeten voldoen aan de *verwachtingen* om geen negatieve aandacht te krijgen. Hierbij zijn persoonlijke ervaringen van belang maar ook garagetests of andere media die ervaringen publiceren.

HKA hecht waarde aan klanttevredenheid en wil door middel van deze klanttevredenheid meer winst maken. Na analyse zijn de klanttevredenheidsscores niet ver onder het doel van HKA, om tot de beste 10 dealers te behoren. Enkel lage beoordelingen zorgen voor een daling in het gemiddelde cijfer. Dit heeft als gevolg dat HKA niet tot de beste dealers behoort terwijl de grootste schare klanten wel tevreden is. De basis service die HKA levert voldoet aan de *verwachtingen* van de klant en enkel bij een falen binnen deze basis service heeft dit een lage tevredenheid tot gevolg.

Ook kan het voorkomen dat klanten te hoge *verwachtingen* hebben waar HKA niet aan kan voldoen. Dit kan verschillende oorzaken hebben zoals mond-tot-mond reclame, marketing en een verkeerde interpretatie daarvan. Bij een bezoek van een klant aan HKA zal een duidelijke communicatie helderheid moeten scheppen over de door HKA te leveren service. Zodoende kunnen *verwachtingen* door de klant bijgesteld worden en wordt ontevredenheid achteraf voorkomen.

Om aan de *verwachting* van de consument te voldoen zal een goede service de basis moeten zijn en mag er niet beneden deze basis gescoord worden. Deze basis is vastgelegd in het Service Kern Proces. Vele klachten komen voort uit fouten die zijn gemaakt waarna klanten niet de service hebben ervaren zoals deze behoort te zijn. Wanneer het doel van een goede basisservice is behaald zullen ook slechte ervaringen en negatieve mond-tot-mondreclame afnemen. Daarnaast moet de communicatie naar de klant toe duidelijk en helder zijn. Zodoende is de klant op de hoogte van de te verwachten service.

4.6 De prestatie

De *prestatie* wordt gemeten naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek door TNS-Nipo. Analyse van deze resultaten geeft een goede score weer waarbij HKA voor de vestigingen Hengelo, Almelo en Haaksbergen goed scoort. Door een reductie in de fouten te bewerkstelligen is het mogelijk om tot de beste 10 in market te behoren. Daarnaast zijn er enkele verbeterpunten die worden weergegeven binnen de prioriteitenmatrix.

Voor de vestigingen in Enschede en Haaksbergen is meer aandacht vereist. Deze prioriteitenmatrix geeft een groter aantal verbeterpunten weer waarbij ook het gemiddelde cijfer lager ligt dan de andere vestigingen en onder de gestelde norm ligt. Om in aanmerking te komen voor de bonus die door de importeur wordt vergeven moet er boven de norm gescoord worden. De bonus is van die hoogte dat HKA hier wel afhankelijk van is om een goed jaarresultaat te behalen. Deze vestigingen zullen hierdoor meer aandacht opeisen om de klanttevredenheid op gewenst niveau te krijgen.

In hoofdstuk vijf zijn aanbevelingen te vinden om de klanttevredenheid op gewenst niveau te verkrijgen. De vestigingen Hengelo, Almelo en Haaksbergen zullen een lichte stijging moeten doormaken om bij de best 10 in market te behoren. Dit zullen maatregelen zijn op algemeen niveau en klachtniveau. Hierin zullen de vestigingen Enschede en Oldenzaal structureel hoger moeten scoren.

4.7 Het belang van het gebruik

Het belang van het gebruik van de service kan een reden zijn voor automobilisten om niet over te stappen naar een concurrent. Hierbij probeert HKA zich duidelijk te onderscheiden door de service van Volkswagen en Audi op hoog niveau te behouden door cursus en training van medewerkers. Hierdoor is HKA in staat klanten altijd te helpen waardoor de voorsprong op het gebied van kennis stijgt en tevens ook de klanttevredenheid gewaarborgd kan worden.

Daarnaast is er nog een ander belang te onderscheiden, het belang dat de klant hecht aan de service van HKA. Bij het differentiëren van de klantgroepen blijkt dat de zakelijke en particuliere klanten een verschillende behoefte hebben in service. De zakelijke klant wil zo spoedig mogelijk geholpen worden en hecht er waarde aan zijn zo min mogelijk tijd te verliezen. Hij maakt dagelijks veel gebruik van zijn auto en wil dat deze optimaal functioneert. Kosten zijn niet belangrijk omdat de berijder hier niet mee geconfronteerd wordt, slechts zijn werkgever. De particuliere berijder wil ook graag optimaal gebruik maken van zijn auto maar zal meer gefocust zijn op de kosten. Dit geeft beide klantgroepen andere behoeften om tevredenheid te creëren.

In de huidige situatie speelt HKA niet op deze behoeften in, althans niet door het scheiden van klantgroepen. Het is aan een service adviseur zelf of en hoe hij onderscheid maakt tussen zakelijke en particuliere klanten. Dit terwijl er een verschillende behoefte

bestaat in de af te nemen service. Door beter op deze verschillen in te spelen kunnen de verschillende klantgroepen beter en naar eigen wens benaderd worden met als gevolg een hogere klanttevredenheid.

4.8 De reputatie

De reputatie van HKA is afhankelijk van het beeld dat klanten hebben, ontstaan door eerdere ervaringen. Klanten die tevreden zijn over de service van HKA zullen een goed beeld hebben van de reputatie van HKA. Daarentegen kunnen klanten ook negatieve ervaringen hebben met HKA wat resulteert in een slechte reputatie. Een slechte reputatie heeft slechte mond-tot-mond reclame tot gevolg, iets wat tot een minimum beperkt moet worden. Door klanten met slechte ervaringen een makkelijke weg te geven hun ongenoegen te uiten heeft HKA de kans hier op in te spelen. Ontevredenheid kan, mits er voldoende aandacht aan wordt geschonken, veranderen in tevredenheid. Hierin moet wel actief actie voor ondernomen worden. In de huidige situatie wordt elke klacht opgevolgd door de betrokken medewerker contact te laten opnemen met de desbetreffende klant. Wanneer er nog ongenoegen bestaat zal de operations manager de klant uitnodigen om het probleem te bespreken. Dit is een juiste manier van handelen waarvan het nadeel is dat klachten bekend moeten zijn bij HKA. Tijdens interviews door TNS-Nipo geven klanten vaker aan ontevreden te zijn maar er geen behoefte aan te hebben om hierover met HKA te praten. Het moet voor klanten dus makkelijker worden om eventuele klachten kenbaar te maken waarbij klanten ook de kennis moeten hebben dat HKA het melden van eventueel ongenoegen waardeert en hier serieus mee omgaat.

4.9 De relatie

De *relatie* binnen de automobielbranche kan grote invloed hebben op het aankoopgedrag van klanten. De theorie leert dat lengte en sterkte van een *relatie* zorgen voor meer herhalingsaankopen en klanttevredenheid. Het onderhouden van een auto geeft aanleiding voor een sterke *relatie* aangezien de kosten, complexiteit, belang en afhankelijkheid hoog zijn.

Binnen de aftersales is de binding tussen klant en service manager wel degelijk aanwezig. Dit uit zich vooral binnen de kleine vestigingen waar één of twee service adviseurs werkzaam zijn. Alleen zij onderhouden contact met de klant waarbij een *relatie* wordt opgebouwd en deze naarmate de tijd verloopt versterkt wordt. In de grote vestigingen is deze binding niet zo groot. Door de veelvuldigheid aan service adviseurs, waarvan er enkele deeltijd werken, is de kans door eenzelfde service adviseur geholpen te worden klein. Ook het huidige onderhoudsinterval bevordert geen hechte *relatie* door tijdsintervallen van minimaal een jaar.

Daarnaast wordt telefonisch contact niet meer verzorgd door de service manager maar door de centraal planner. Al deze factoren zorgen ervoor dat het contact van de klant met HKA onder verschillende medewerkers wordt verdeeld waarbij de klant geen kans krijgt een *relatie* met een medewerker op te bouwen. Ook klanten geven aan dat door het professionaliseren het contact met HKA onpersoonlijker wordt en dat dit als negatief wordt ervaren. Hierbij moet wel vermeld worden dat door de centrale planning het de service adviseur minder tijd kost om de telefoon te beantwoorden. Deze extra tijd kan nu aan de klant besteedt worden, waardoor in een drukke periode klanten beter geholpen worden en er in een rustige periode extra aandacht is voor de klant. Dit leidt wel tot de versterking van de *relatie*.

De wijze waarop service adviseurs omgaan met klanten is ook van invloed op de klanttevredenheid. Wanneer zij betrokkenheid tonen en laten zien dat zij hun best doen

geeft dit een hogere klanttevredenheid. Nonchalant gedrag daarentegen stimuleert ontevredenheid waarbij klanten niet het gevoel hebben serieus genomen te worden. Daarom moet klanttevredenheid meer gaan leven bij medewerkers waarbij niet het behalen van een bonus, maar het leveren van een goede service het doel is. Op die wijze zal een *relatie* sterker worden en een toename in klanttevredenheid het gevolg zijn.

De *relatie* tussen sales en aftersales binnen heel HKA kan sterk verbeterd worden. Klanten geven aan dat zij geen introductie krijgen bij de aftersales na aankoop van een auto. Juist de *relatie* tussen klant en medewerker kan herhalingsaankopen stimuleren en een toename in tevredenheid veroorzaken. Door klanten bij de aflevering van een auto kennis te laten maken met de aftersales zal voor hen de eerste stap al gezet zijn. De service adviseur heeft hierin de kans een *relatie* op te bouwen, hoe klein ook, die voor verdere aankopen van belang is.

4.10 De alternatieven

Op de alternatieven die concurrerende autobedrijven bieden heeft HKA geen invloed. Het is aan de klant om een keuze te maken waar hij zijn auto voor onderhoud brengt. Wel is het mogelijk om de keuze van de klant voor een concurrent zo moeilijk mogelijk te maken door bij HKA een hoge kwaliteit te garanderen. HKA heeft zichzelf in een hoog segment geplaatst waarbij klanten ook verwachten dat zij een betere service krijgen. Door extra garantie te geven op dealeronderhouden auto's zal de keuze voor de klant, om zijn auto bij een concurrent te laten onderhouden, moeilijker worden.

4.11 De prijs

Enkele klanten geven aan dat de service van HKA te duur is. Dit kan een reden zijn om een alternatief te kiezen voor onderhoud van een auto. HKA wil een hoge klanttevredenheid waardoor zij verwachten een grotere doorloop te creëren binnen de aftersales. Prijzen moeten daarom geen reden zijn voor klanten om HKA te gaan weren en voor alternatieven te kiezen. Wel moet HKA zorgen voor continuïteit van het bedrijf en voldoende inkomsten genereren. Daarnaast kan de prijs-kwaliteit verhouding ook verbeterd worden waar deze te laag scoort. Om dit te bewerkstelligen kan de prijs gehandhaafd blijven en hoeft enkel de kwaliteit verbeterd te worden wanneer er niet op het gewenste niveau wordt gepresteerd. Klanten die klagen over de prijs-kwaliteit verhouding hebben een service ervaren die niet volgens *verwachting* was. Ook hier is het zaak fouten in het bedrijfsproces te elimineren waarbij de prijs als redelijk wordt ervaren en dus geen reden is voor ontevredenheid.

4.12 Conclusie

Na analyse van het klanttevredenheidsonderzoek, interviews en de Customer Care klachtendatabase blijken er te vaak situaties voor te komen waarbij de geleverde service niet aan de *verwachting* van de klant voldoet. Deze tekortkoming heeft een lagere klanttevredenheid tot gevolg. Oorzaak is een lagere *prestatie* door niet structureel genoeg te werken. Door af te wijken van het Service Kern Proces is de kans op fouten aanzienlijk groter, met als gevolg; ontevredenheid bij klanten. Klanten hechten veel waarde aan de mobiliteit, waardoor het belang van de service de tevredenheid maar ook eventuele ontevredenheid versterkt. Tevens geven klanten weer juist heel tevreden te zijn met de service die HKA biedt. Hiervoor wordt dan aan de *verwachting* van de klant voldaan. Vaak wordt de goede *relatie* met medewerkers genoemd die voor de positieve klanttevredenheid zorgt. Anderzijds kan de *relatie* ook oorzaak zijn voor ontevredenheid. Door eerlijk te informeren over onderhoud en vriendelijkheid naar klanten uit te stralen

zal de klanttevredenheid hoog zijn. Door medewerkers beter te trainen, door middel van aangeboden cursussen verzorgd door de importeur, kunnen zij de waarde van de relatie beter beoordelen. Door de cursussen toe te passen binnen de werkzaamheden zullen klanten dit als vriendelijker ervaren met tevredenheid tot gevolg. Een hoge klanttevredenheid zal er tevens voor zorgen dat minder klanten uitkijken naar *alternatieven*. Door goed te presteren zal de overstap van een klant naar een concurrent minder snel plaatsvinden. HKA streeft ernaar kwaliteit te leveren voor de aangeboden *prijs* en staat achter deze prijsstelling. Dit is te verantwoorden mits de geleverde service naar *verwachting* is. Bij ondermaatse prestaties zullen klanten de *prijs*-kwaliteit verhouding niet accepteren wat vervolgens leidt tot ontevredenheid.

De verschillende klachten binnen de vestigingen hebben naast algemene- ook vestigingsspecifieke oorzaken. Deze oorzaken zijn persoonlijk, plaatsgebonden of planningstechnisch. Hierbij valt op dat grote vestigingen minder problemen kennen door een betere verdeling van personeel, taken en functies. Daarentegen wordt door klanten opgemerkt dat binnen de grote vestigingen de service onpersoonlijker wordt door de verscheidenheid aan personeel. Kleinere vestigingen als Haaksbergen en Oldenzaal hebben als voordeel veel klanten persoonlijk te kennen. Dit bevordert de *relatie* en heeft een hogere klanttevredenheid tot gevolg.

5 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven naar aanleiding van de analyse uit hoofdstuk 4. Op deze wijze wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. In paragraaf 5.2 worden de aanbevelingen weergegeven waarna in paragraaf 5.3 aanbevelingen worden gedaan voor specifieke klachten uit paragraaf 4.3.

5.1 Conclusies

De hoofdvraag geformuleerd in paragraaf 1.2 luidt:

"Op welke wijze kan HKA haar klanttevredenheid verbeteren?"

HKA wil door een hogere klanttevredenheid een betere doorloop creëren binnen de aftersales. Daarnaast wil HKA met een verbeterde klanttevredenheid de bonus die door importeur Pon wordt uitbetaald bij een hoge klanttevredenheid innen. De huidige klanttevredenheid bij HKA heeft een redelijk hoog niveau waarbij slechts enkele punten voor verbetering vatbaar zijn. De algehele scores liggen voor de vestigingen Hengelo, Almelo en Haaksbergen tegen het gewenste niveau terwijl de vestigingen in Enschede en Oldenzaal onder het gewenste niveau scoren. Om hier de klanttevredenheid te verbeteren zullen de volgende oorzaken voor ontevredenheid verbeterd moeten worden:

De *verwachting* die de klant heeft moet door HKA ook geleverd worden. Oorzaken voor ontevredenheid worden veroorzaakt door niet voldoende te *presteren*. Een tekort binnen deze *prestaties* wordt veroorzaakt door fouten in het werkproces. Deze kunnen geëlimineerd worden door vast te houden aan het standaard werkproces dat door HKA is opgesteld in het Service Kern Proces. Binnen dit proces zullen werknemers volgens standaard procedures onderhoud moeten uitvoeren. Om dit succesvol te laten verlopen is het niet alleen zaak veel te controleren. Dit kan zelfs negatieve invloed hebben op de prestaties. Werknemers moeten het belang van het werkproces inzien, dit wordt enkel mogelijk gemaakt door dit stapsgewijs en met begrip voor elke situatie in te voeren. Door fouten bespreekbaar te maken zullen prestaties op den duur verbeteren. De uitvoering van de werkzaamheden moet op deze wijze op een constant niveau komen waardoor klanten altijd dezelfde service zullen ervaren. De te leveren service moet duidelijk naar de klant gecommuniceerd worden, zodat de verwachting gelijk is aan de te leveren service. Door klanten duidelijk te informeren over onderhoudswerkzaamheden, kosten, tijdsduur en vervangend vervoer zullen klanten met verkeerde verwachtingen deze kunnen bijstellen.

De *relatie* tussen HKA en klanten kent hoogte maar ook dieptepunten. Vriendelijkheid en eerlijkheid zijn zeer belangrijk omdat een relatie enkel tot klanttevredenheid leidt als deze gebaseerd is op vertrouwen. Door schaalvergroting wordt de persoonlijke *relatie* die medewerkers met klanten hebben steeds kleiner terwijl deze persoonlijke relatie wel een reden is voor klanttevredenheid. Om deze kleiner wordende persoonlijke band tussen medewerkers en klanten te compenseren is het belangrijk dat alle medewerkers altijd vriendelijk en netjes zijn richting klanten. Medewerkers moeten zich bewust zijn van de invloed van deze *relatie*. Het niet consequent opvolgen van klanttevredenheidstrainingen is tevens oorzaak van deze tekortkoming richting de klant. Door deze training beter op te volgen en kennis van het begrip klanttevredenheid onder werknemers te laten toenemen, zal er een positieve invloed ontstaan op de *relatie* tussen HKA en haar klanten.

Naast deze oorzaken voor ontevredenheid hebben ook de reputatie, alternatieven en de prijs invloed op de klanttevredenheid.

De *reputatie* wordt gevormd door ervaringen van klanten. Bij goede ervaringen van klanten zal de *reputatie* verbeteren. Bij tekortkomingen in de service die klachten tot gevolg hebben moeten deze klachten met aandacht opgevolgd worden. De wijze waarop HKA hier mee omgaat is goed. Klachten worden opgeslagen in een database waarna de verantwoordelijke service adviseurs hier melding van krijgen. Zij hebben zelf de mogelijkheid om de oorzaak te achterhalen en het probleem met de klant op te lossen. Dit heeft een goede invloed op de klanttevredenheid en zal door HKA vastgehouden moeten worden. Bij een verbetering van de klanttevredenheid door aanpassingen in de service zal ook de *reputatie* stijgen.

Alternatieven die bestaan voor het onderhouden van een auto zijn zaken waar HKA geen invloed op heeft. Deze zullen altijd blijven bestaan maar kunnen ook gebruikt worden om de eigen service te verbeteren. Door een goede strategie en duidelijke communicatie naar de klant toe kan HKA zich onderscheiden van andere *alternatieven*.

De *prijs* die HKA hanteert moet in verhouding zijn met kwaliteit die geleverd wordt. HKA wil bij de top horen, vraagt hier ook een hoge prijs voor. HKA heeft aangegeven geen prijzen aan te passen en zal daarom ook constant een hoge kwaliteit moeten leveren om aan de *verwachting* van de klant te voldoen.

Door onderscheid te maken in verschillende klantgroepen wordt het *belang van het gebruik* van de klant beter opgevolgd. Zakelijke klanten hechten meer waarde aan mobiliteit en het nakomen van afspraken, terwijl particuliere klanten meer focussen op kosten en uitgevoerde werkzaamheden. Binnen de huidige werkwijze worden deze klantgroepen op éénzelfde wijze benaderd. Door het inschattingvermogen van service adviseurs probeert HKA in te spelen op deze verschillende wensen. Hier zijn geen richtlijnen voor, enkel de ervaring van de medewerkers. Door hier beter op in te spelen kunnen kansen op een betere service worden benut.

Voor HKA is het van belang de bonus die de importeur uitkeert te incasseren. Deze wordt beoordeeld op het aantal herhalingsreparaties. Door een constant hoog niveau van werkzaamheden, duidelijke communicatie naar de klant en het opbouwen van een goede relatie zullen klanten meer tevreden zijn en zullen herhalingsreparaties dalen. Op deze wijze kan de bonus veilig gesteld worden. Het moet duidelijk zijn dat herhalingsreparaties afhankelijk zijn van de klanttevredenheidsoorzaken. Door aandacht te besteden aan klanttevredenheid zal daarom tevens de bonus behaald worden.

5.2 Welke oplossingen zijn mogelijk om de klanttevredenheid te verbeteren?

5.2.1 Voldoen aan verwachtingen door constante prestaties

De verbeteringen die in deze paragraaf aangedragen worden moeten de oorzaken voor ontevredenheid, weergegeven in paragraaf, 5.1 oplossen. Om fouten binnen het onderhoudstraject terug te dringen is het van belang dat medewerkers volgens het Service Kern Proces gaan werken. Dit zal echter niet gaan door een korte introductie maar wel door een goede begeleiding. Het is van belang dat werknemers het nut inzien van deze werkwijze. Het Service Kern Proces is een handvat voor werknemers waarin de ideale situatie wordt geschetst. Veranderingen binnen werkzaamheden stuiten vaak op tegenstand. Dit is normaal in een situatie waarin monteurs en service adviseurs die jaren ervaring hebben plotseling volgens een andere werkwijze dienen te handelen. Dit is op te lossen door werknemers op de hoogte te stellen van de veranderingen die gaan plaatsvinden maar ze ook te betrekken bij de samenstelling hiervan. De combinatie van ervaring vanuit de werkvloer en aandacht voor klanttevredenheid vanuit het

management zal tot een beter werkproces leiden. Ook tegenstand wordt op deze wijze tot een minimum beperkt. Na invoering zal er tijdig geëvalueerd moeten worden om onjuistheden boven water te krijgen. Door hier ook werknemers te betrekken zullen zij zich gerespecteerd voelen en zich ook inzetten om de uitwerking tot een succes te maken. Nu is het niet mogelijk in een groot bedrijf als HKA elke werknemer persoonlijk te betrekken. Daarin volstaat de functie van de service managers die per vestiging leiding geven aan de werkvloer. Door de service managers goed voor te lichten zullen zij deze verandering ook tijdig kunnen aankondigen op de werkvloer. Door de aanwezigheid van de service managers tussen alle medewerkers, proeven zij wat er leeft en daardoor kunnen zij naleving contoleren en waar nodig bijsturen. Dit heeft enkel positieve uitwerking op een goede naleving van het Service Kern Proces. Deze maatregelen moeten een constante kwaliteit tot gevolg hebben waarbij prestaties voldoen aan de verwachtingen van de klant.

5.2.2 Aandacht voor klanttevredenheid

De *relatie* is van invloed op de klanttevredenheid waardoor elke medewerker die contact heeft met de klant deze relatie op een juiste manier dient te onderhouden. Door werknemers goed voor te lichten over het belang van klanttevredenheid zal de aandacht om dit daadwerkelijk te handhaven groeien. Om dit mogelijk te maken heeft de importeur trainingen georganiseerd. Binnen HKA zijn service managers werkzaam die nog geen training gevolgd hebben. Binnen dit traject is de kwaliteitsmanager verantwoordelijk voor het aanmelden voor deze training en het uitnodigen van de werknemers. Door tijdsgebrek en onoplettendheid is er een achterstand ontstaan in de te volgen trainingen. Service managers, die het contact met de klant verzorgen, dienen deze training voldaan te hebben om het belang van klanttevredenheid in te zien. Door meer aandacht te besteden vanaf het moment dat een service adviseur deze functie betreedt kan deze training een vooruitgang betekenen in het goed onderhouden van de *relatie* met de klant.

Naast de training moet ook klanttevredenheid meer gaan leven onder service managers en service adviseurs. Tijdens maandelijkse vergaderingen wordt klanttevredenheid behandeld. Dit wordt in direct verband gebracht met de uit te keren bonus door de importeur. Op deze wijze wordt de indruk gewekt dat enkel de bonus belangrijk is terwijl klanttevredenheid een doel op zich moet zijn en geen middel om een bonus te verkrijgen. Service managers hebben inzicht in de tussenstanden voor het uitkeren van de bonus. Wanneer deze tussenstand positief is zal er geen extra aandacht worden besteed aan klanttevredenheid. Tevens is werknemers beloofd de bonus te verdelen onder de vestigingen die positief scoren. Dit is een goed gebaar maar zal alleen de aandacht meer vestigen op de bonus zelf. Aanbeveling is ook om maandelijks de klanttevredenheid bespreekbaar te maken en dan niet in verband met de te verkrijgen bonus. Dat wekt namelijk de verkeerde indruk en zal bij een positieve tussenstand geen stijging van de klanttevredenheid opleveren. Binnen de maandelijkse vergaderingen kan iedere service manager laten zien wat hij verbeterd heeft binnen zijn werkwijze om de klanttevredenheid te verbeteren en om meer interactie te verkrijgen. Ook leren service managers meer van elkaar en zullen zij ideeën van elkaar gebruiken. Het doel is klanten vriendelijk te ontvangen, met plezier te helpen en tevreden laten vertrekken.

5.2.3 Communicatie naar de klant

Door klanten vooraf goed te informeren over de te leveren service, weten zij precies wat ze kunnen verwachten. Ontevredenheid wordt nu veroorzaakt door tegenvallende *prestaties* vanuit de klant. Dit kan veroorzaakt worden door niet goed uitvoeren van werkzaamheden maar ook door te hoge *verwachtingen* van de klant. Klanten moeten zo

spoedig mogelijk gewaarschuwd worden wanneer een reparatie uitloopt, onderdelen niet op voorraad zijn, kosten hoger uitvallen of geen vervangend vervoer beschikbaar is. Binnen de huidige situatie wordt dit redelijk goed nageleefd maar vallen er nog punten te verbeteren. Ten eerste zal er bij telefonisch contact beter geïnformeerd moeten worden over specifieke klachten die eventuele problemen kunnen opleveren. Door de huidige situatie waarbij telefonistes afspraken inplannen kunnen problemen niet tijdig herkend worden waardoor deze pas tijdens onderhoud boven water komen. Telefonistes zullen bij specifieke klachten moeten doorverbinden naar service adviseurs om een goede inschatting te maken van de uit te voeren werkzaamheden, tijdsduur en kosten. Het informeren van klanten tijdens het onderhoud gebeurt momenteel goed. Wel moeten klanten bij het halen van de auto een betere uitleg krijgen over de uitgevoerde werkzaamheden. Zo ontstaat er meer begrip voor tijdsduur, hoge kosten en kunnen eventueel terugkomende problemen eerder worden herkend door de bestuurder.

5.2.4 Differentiatie tussen zakelijk en particuliere klanten

De wensen ten opzichte van de te leveren service verschilt tussen zakelijke en particuliere klanten. Waar zakelijke klanten de voorkeur geven aan mobiliteit en striktheid in afspraken, zijn particuliere klanten meer geïnteresseerd in de kosten en uitgevoerde werkzaamheden. Service adviseurs en telefonistes zien bij het maken van de planning aan de hand van de eigendomsgegevens in het onderhoudsprogramma, of men met een particuliere of zakelijke klant te maken heeft. Bij het maken van een afspraak zal de nadruk moeten liggen op de specifieke wensen van de klant. Voor zakelijke klanten zal mobiliteit centraal moeten staan, dus nadrukkelijk gevraagd worden naar vervangend vervoer of eventuele wegbrengservice. Particuliere klanten zullen meer aandacht moeten krijgen bij het ophalen van de auto. De uitgevoerde werkzaamheden moeten duidelijk besproken worden alsmede de herkomst van alle kosten. Door het maken van een profielschets voor zakelijke en particuliere klanten worden de behoeften van klanten voor telefonistes en service adviseurs duidelijker en kunnen zij beter inspelen op specifieke wensen.

Dit zal de hoofdlijn zijn voor het uitvoeren van de aanbevelingen. Daarnaast hebben zich ook andere problemen voorgedaan omschreven in paragraaf 4.3 die door praktische invulling op te lossen zijn. In paragraaf 5.3 zullen aanbevelingen worden gedaan om eerdergenoemde problemen op te lossen.

5.3 Specifieke aanbevelingen naar aanleiding van klachten

Slechte score door HKA bij de ANWB-werkplaatstest

De slechte score in de ANWB-werkplaatstest zal niet meer mogen voorkomen. Door het beperken van fouten zal ook een slechte uitslag van een test minder vaak voorkomen. Vaak worden deze werkplaatstests uitgevoerd op basis van één steekproef die de gehele dealer representeert. Zorg is zo zorgvuldig mogelijk werken waarbij geen fouten gemaakt worden. Enkel dan wordt de kans op een slechte uitslag en zodoende negatieve reclame beperkt. Deze maatregel zal tevens ondervangen worden door de aanbeveling in paragraaf 5.2.1.

Het wassen van de auto bij onderhoud heeft een positieve invloed op de klanttevredenheid

Klanten hebben aangegeven het te waarderen dat hun auto gewassen wordt tijdens een onderhoudsbeurt. Dit zal echter wel de *verwachting* scheppen dat dit de volgende keer ook gebeurt. Door het ontbreken van een wasstraat op enkele vestigingen en tijdgebrek

wordt dit soms achterwege gelaten waarbij de service niet aan de *verwachting* heeft voldaan met ontevredenheid tot gevolg. Om deze service als sterk punt te houden in plaats van mogelijke oorzaak voor ontevredenheid zal er eenduidig beleid gevolgd moeten worden waarbij alle auto's gewassen worden bij een onderhoudsbeurt. Tevens bestaat de mogelijkheid, die bij de vestiging in Oldenzaal al wordt uitgevoerd, om klanten een waardebon te geven voor het wassen van de auto, wanneer dit door tijdgebrek niet mogelijk is.

Enkele opmerkingen zijn gemaakt over het slecht uitvoeren van werkzaamheden

Slecht uitvoeren van werkzaamheden wordt vaak aangegeven door klanten als bron van ontevredenheid. Deze mening is weergegeven door de klant. Hierbij zijn twee aanbevelingen te geven. Ten eerste moeten fouten zo min mogelijk voorkomen, waarbij eerder in dit hoofdstuk beschreven dat door standaardisatie in werkwijzen (service kern proces) het foutenpercentage moet terugdringen. Dit kan ook door meer controle uit te voeren op uitgevoerde werkzaamheden. Daarnaast is het de taak van de service adviseur om de klant zo goed mogelijk te adviseren over de werkzaamheden en de gevolgen daarvan. Op deze wijze heeft de klant meer kennis over de uitgevoerde werkzaamheden. Hierdoor zal hij problemen met zijn auto eerder herkennen in plaats van de dealer aankijken op eventuele mankementen.

Klanten vinden onderhoud bij HKA duur

Klachten over de hoge *kostprijs* van het onderhoud bij HKA kunnen alleen maar weggenomen worden door een uitstekende service te leveren. Prijzen zullen in geen enkel geval zakken en door een goede service zal de klant waar voor zijn geld krijgen. Klanten moeten een duidelijke uitleg bij factuur krijgen zodat er geen discussie over kan ontstaan.

Telefonische bereikbaarheid is slecht

Ten tijde van dit onderzoek zijn veranderingen doorgevoerd bij de telefooncentrale om bereikbaarheid te vergroten. Deze zijn weergegeven in paragraaf 4.1. Dit moet verbetering gaan opleveren voor bereikbaarheid. Tijdens dit onderzoek zijn hier nog geen resultaten over beschikbaar.

De discussie over garantie/coulance

Op auto's en onderdelen wordt twee jaar garantie gegeven. Hier zijn duidelijke richtlijnen over opgesteld waarbij voor de klant duidelijk is wanneer hij aanspraak kan maken op eventuele garantie. Dit is niet het geval bij coulance. Richtlijnen hiervoor zijn wel duidelijk voor de dealer, opgesteld door de importeur maar zijn vaak aan verandering onderhevig. Ook zijn deze niet openbaar voor klanten. Dit leidt tot onzekerheid bij klanten of een reparatie van een onderdeel vergoed zal worden met een mogelijke discussie tot gevolg. Klanten verwachten direct antwoord waarbij in de meeste gevallen eerst de importeur geraadpleegd moet worden door de dealer. Eis van de importeur is geheimhouding over de coulanceafspraken. Hier heeft HKA geen invloed op en dit zal geaccepteerd moeten worden. Klanten die hun auto bij de dealer hebben aangeschaft en in onderhoud hebben zullen eerder aanspraak maken op coulance. Klanten die slechts komen vanwege coulance zullen niet geaccepteerd worden omdat het de dealer geld kost en niets oplevert. Het probleem naar klanten toe is dus niet makkelijk op te lossen en hier zal onduidelijkheid naar de klant toe over blijven bestaan. HKA kan deze problemen aankaarten bij de importeur. Dit is tevens mogelijk via de dealercouncil, een overkoepelende organisatie van Audi- en Volkswagendealers.

Het niet op voorraad zijn van onderdelen

Het niet op voorraad zijn van onderdelen is een andere vorm van ergernis bij klanten. Hierbij is HKA afhankelijk van de importeur omdat zij alleen originele onderdelen mogen monteren die nergens anders te verkrijgen zijn. Hierbij is het zaak dat HKA meer druk op de importeur uit moet gaan oefenen om wachttijden voor klanten tot een minimum te beperken.

Arrogante houding van personeel

De arrogante houding van personeel is door enkele klanten aangevoerd en niet serieus behandeld. Zij geven aan geen aandacht te krijgen of makkelijk afgescheept worden. Dit zal opgelost kunnen worden door personeel te laten zien wat de invloed van klanttevredenheid is en dat vriendelijkheid naar klanten toe hier grote invloed op heeft. De importeur stelt voor iedere medewerker cursussen verplicht, afhankelijk van de functie. Binnen HKA is de kwaliteitsmanager verantwoordelijk voor de opvolging van deze cursussen. Toch is gebleken dat niet alle medewerkers deze cursussen gevolgd hebben. Reden hiervoor is het vele aantal cursussen die gevolgd moet worden. Dit kan oplopen tot meer dan twee dagen per maand terwijl de personeelsbezetting ook gewaarborgd moet blijven. Toch moet het belang hiervan ingezien worden.

Het niet begrijpen, kunnen ontdekken en oplossen van een klacht/probleem

Door de huidige technische ontwikkelingen wordt het verhelpen van klachten aan auto's moeilijker. Door de verscheidenheid aan elektronische systemen zijn auto's gevoeliger voor storingen en monteurs moeten steeds meer kennis hebben om problemen op te lossen. Doordat bij de introductie van een nieuw model kinderziektes voor kunnen komen zullen deze niet direct bekend zijn bij dealers. Wanneer een probleem bekend is zal er vanuit de importeur een oplossing aangedragen worden. HKA zal bij onopgeloste storingen zo spoedig mogelijk melding moeten maken bij de importeur. Hoe meer klachten binnenkomen, hoe sneller een oplossing voor handen is.

Afspraken niet of onduidelijk vastgelegd

Ook het vastleggen van afspraken staat duidelijk weergegeven in het service kern proces. Door hier naar te handelen zullen problemen over onduidelijke afspraken tot een minimum beperkt worden.

Facturatie van niet uitgevoerde werkzaamheden

Het factureren van niet uitgevoerde werkzaamheden komt niet vaak voor en gaat over kleine bedragen. Deze staan standaard op de rekening, zoals het bijvullen van ruitenwisservloeistof. De monteur moet dit melden wanneer dit niet is uitgevoerd. Hierna zal deze post van de rekening worden verwijderd. Door secuur te werken en goede eindcontroles kan HKA dit probleem voorkomen. Ondanks dat het vaak om een klein bedrag gaat kunnen klanten struikelen over de factuur en zullen zich afvragen of er meer gefactureerde werkzaamheden niet uitgevoerd zijn. Het secuur werken zal deze mogelijke bron van ergernis weg moeten nemen.

Herhalingsbezoeken / Technische werkzaamheden

Herhalingsbezoeken zijn sinds januari dalende. De bonusuitkering wordt sinds januari gebaseerd op het aantal herhalingsbezoeken en HKA weet hier de vinger op de zere plek te leggen. Het invoeren van eindcontroles heeft een positieve uitwerking gehad en zal gehandhaafd moeten worden.

Te lange wachttijden

Om 's ochtends direct om 8 uur met onderhoud te kunnen beginnen word klanten gevraagd om de auto dan te brengen. Dit resulteert in een piek aan de balie waarbij de wachttijd langer wordt. In Hengelo is omwille van dit probleem begonnen met een centrale planning waarbij service adviseurs geen andere functies vervullen dan het helpen van klanten. Wanneer dit systeem succesvol verloopt is het zaak deze werkwijze ook op andere vestigingen in te voeren. Vooral op de kleine vestigingen waar één service adviseur werkzaam is zal deze verandering tijd vrijmaken voor het helpen van klanten aan de balie. Opmerkingen van klanten dat de groei van het bedrijf het contact onpersoonlijker maakt zal ook door deze maatregel toenemen en dus meegenomen moeten worden in deze overweging.

5.4 Toekomstig onderzoek

Verder theoretisch onderzoek kan de relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit binnen de automobielbranche bespreken. Loyaliteit is binnen de huidige theorie niet eenduidig omschreven waar tevens onderzoek binnen de automobielbranche nihil is. De relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit en tevens oorzaken naast klanttevredenheid voor loyaliteit kunnen onderzocht worden. Zo zal duidelijk worden hoe het mogelijk is om loyaliteit te creëren.

Verder is binnen HKA, net als vele andere dealers, de relatie tussen de sales en aftersales gescheiden. Samenwerking verloopt niet soepel doordat medewerkers enkel het belang van de eigen BU te verdedigen in plaats van een gezamenlijk doel na te streven. Door onderzoek te doen naar oorzaken van deze scheiding kan in de toekomst beter worden samengewerkt wat een tijd- en kostenbesparing op kan leveren.

Literatuur

Artikelen

Anderson, E.W., Fornell, C., Lehman, D.R. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58 pp.53-66.

Berger, K., & Mens, van M. (1997). *Klanttevredenheid en loyaliteit*. Samsom. Alphen aan de Rijn.

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessment of Service Quality and Value," *Journal of Consumer Research*, 17, 4, 375-384.

Bloemer, J. (1993). *Loyaliteit en tevredenheid: een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*. Johanna Maria Mediatrix Bloemer, Maastricht.

Boulding, W., A. Kalra, R. Staelin, and V. A. Zeithaml (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research* 30, 1, 7-27.

Engel, J.F., & Blackwell, R.D. (1982). *Consumer Behaviour*. 4th. Dryden Press. Chicago, IL.

Ernst & Young, (2007). *Automotive na 2010: De opkomst van het autobedrijf*

Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser JR., AND L. A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72, 2, 164-175.

Hoyer, W.D., & McInnis, D.J., (2004). *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company. New York.

Lovelock, C. H. (1996), *Services Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Loveman, G. W., (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance. *Journal of Service Research*. 1. 1. 18-31.

McCarthy, D., *De loyaliteitslink: Loyale medewerkers, loyale klanten*, Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij, 1997

Oliver, Richard L., (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* 17 (September): 460-469.

Oliver, R. (1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, 20, 3, 418-430.

Oliver, R.L., (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Boston, MA: Irwin-McGraw hill.

Oliver, R. (1999), "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63, 4, 33-44.

Peter L. & J. Olson, (1996). *Marketing*. Prentice-Hall.

Reichheld, F. F. and W. E. Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," Harvard Business Review, 68, 5, 105-111.

Reichheld, F. F., (1996). The Loyalty Effect. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.

Robbins, S.P., (2005). Gedrag in organisaties. Amsterdam: Pearson Education.

Rust, R. T., A. J. Zahorik, And T. L. Keiningham (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," Journal of Marketing, 59, 2, 58-70.

Sherif, M. & Hovland, C.I. (1961). Social judgment: assimilation and contrast effects in communication and attitude change. New Haven: Yale University Press.

Welch J, & Welch, S., (2007). 'Winning', Sunday Tribune. 25 March 2007. Dublin

Zeithaml V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry (1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York.

Internet

<http://www.ey.nl>

<http://www.pon.nl>

<http://www.autobelastingen.nl>

<http://www.unie.nl>

<http://www.klantendashboard.nl>

<http://www.bovag.nl>

<http://www.automotive-online.nl>

<http://www.dealerplaza.nl>

<http://esomar.org>

Overig

Titulear, M. Voorraad beheer bij Huiske-Kokkeler, 2008

HKA Maandrapporten budget, 2007, 2008

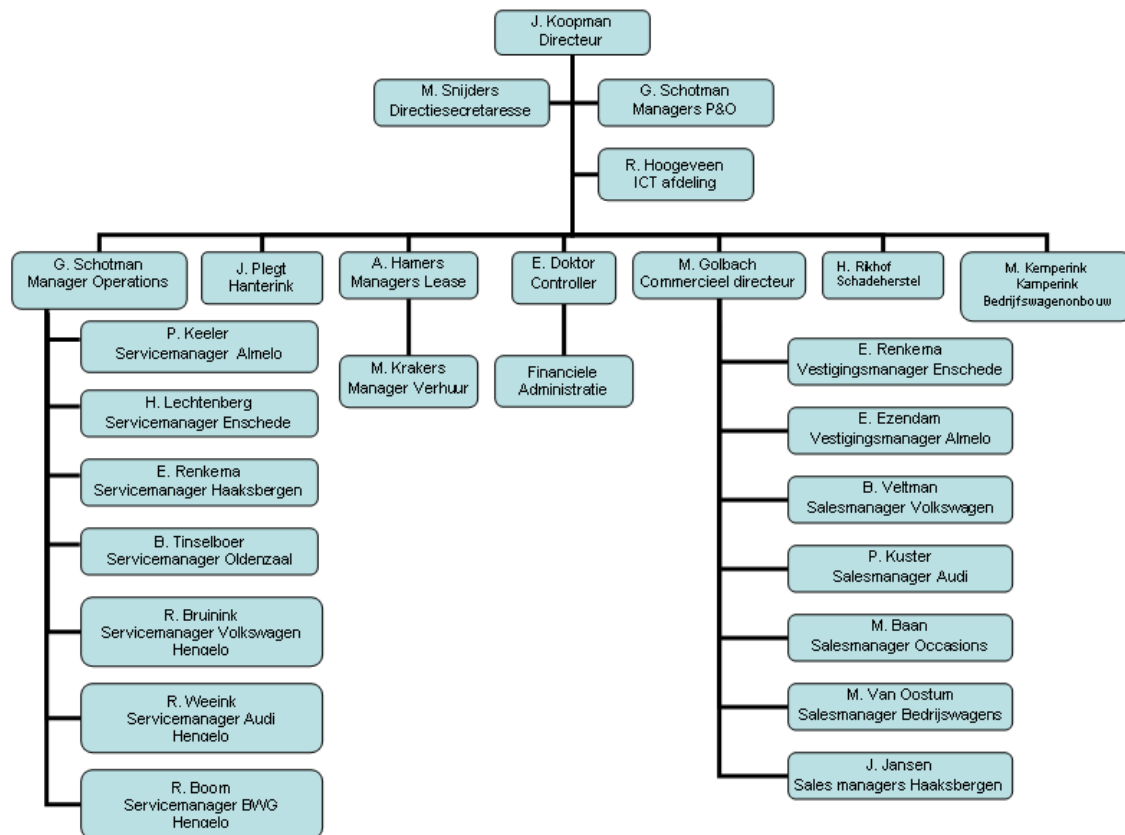
Esomar, gedragscode voor markt- en sociaalwetenschappelijk onderzoek, 1997

Bijlagen

Bijlage 1 Persoonlijke Interview vragen

1. Bent u particulier of zakelijk klant van HKA? (*differentiatie*)
2. Bent u tevreden over de service die HKA u biedt (*prestatie*)
3. Voldoet de service (*prestatie*) die HKA biedt aan uw *verwachtingen*? (*verwachting*)
4. In welke mate bent u afhankelijk van uw auto en zodoende van de service van HKA? (*belang van gebruik*)
5. Wat is uw beeld van HKA en hoe omschrijft u de reputatie van HKA? (*reputatie*)
6. Hoe lang bent u al klant van HKA en hoe beschrijft u deze relatie? (*relatie*)
7. Bent u tevreden over de prijs/kwaliteit verhouding? (*prijs*)
8. Waarom kiest u voor HKA voor het onderhoud van uw auto? (*alternatieven*)
9. Welke service van HKA weet u als particulier/zakelijk klant het meest te waarderen?
10. Welke service van HKA wilt u als particulier/zakelijk klant verbeterd zien?

Bijlage 2 Organogram



Bijlage 3 vragenlijst TNS-Nipo klanttevredenheidsonderzoek

Vragen gesteld aan klanten na onderhoud of reparatie	Belang
Afleveren auto door klant	
Telefonische bereikbaarheid werkplaats	+
Flexibiliteit dealer bij maken van afspraak	++
Vervangend vervoer aangeboden / 'haal- en brengservice' aangeboden (% ja)	+
Wachttijd aan de balie	++
Uitleg gekregen over uit te voeren werkzaamheden	+++
Werkzaamheden besproken (%Ja)	++
Geattendeerd op speciale aanbiedingen (%ja) *	+
Werkzaamheden aan auto	
Correcte uitvoering van de werkzaamheden	+++
Tijdsduur werkplaatsbezoek	++
Herhalingsreparatie (%ja)	++
Prijs/kwaliteitverhouding verrichtte werkzaamheden	+++
Vooraf raming van de kosten gemaakt (%ja)	+
Raming kosten ongeveer gelijk aan werkelijke kosten (%ja)	+
Uitvoering kleine reparaties zonder afspraak *	++
Extra werkzaamheden verricht (vooraf niet afgesproken) (%ja)	+
Akkoord gevraagd voor extra werkzaamheden (% ja)	+
Toelichting op uitgevoerde werkzaamheden/rekening (%ja)	+
Tevredenheid t.a.v. uitleg uitgevoerde werkzaamheden/rekening	++
Halen van de auto	
Auto gereed op afgesproken tijdstip (%ja)	+
Flexibiliteit dealer bij ophalen auto	++
Wachttijd bij het ophalen van de auto	++
Netheid van auto bij ophalen *	+
Werkplaats in het algemeen	
Vriendelijkheid van de medewerkers	+++
Deskundigheid van de medewerkers	+++
Adequate reactie medewerkers op problemen/behoefte klant	+++
Algemene indruk van de werkplaats	++
Openingstijden van de werkplaats *	+
Eerlijk informeren/adviseren door medewerkers	+++
Contact	
Dealer na werkplaatsbezoek nog contact opgenomen (%ja)	+

...

Bijlage 4 Meting klanttevredenheidsonderzoek

TNS Nipo voert het onderzoek naar de klanttevredenheid telefonisch uit. Dat gebeurt voor de aftersales twee tot vijf weken na de factuurdatum van de werkorder. Op deze manier is het beter te beoordelen of tijdens en na het onderhoud nog aan de wensen van de klant wordt voldaan of dat hij terug moest komen. Het terugkomen van de klant naar aanleiding van een werkplaatsbezoek noemt met een herhalingsreparatie. Dit kan zijn door een ondeugdelijke reparatie, maar ook ieder ander geval waardoor de klant denkt dat het de herhaling is veroorzaakt door de vorige reparatie. Hierin in dus de beleving van de klant leidend. Op deze manier wordt een realistisch beeld verkregen van de herhalingsreparaties. Om een representatief onderzoek te krijgen moeten er minimaal 120 enquêtes per jaar per vestiging worden uitgevoerd met een minimum van 10 per maand per vestiging. De klantenlijst wordt per maand afgewerkt waarbij maximaal vijf keer gebeld wordt naar één klant. Wanneer een klant aangeeft geen tijd te hebben wordt er altijd een terugbel afspraak gemaakt.

De enquête maakt gebruik van Tri*M-Scores waarbij er een beoordeling wordt gegeven aan de hand van een cijfer tussen de -4 en 12. Deze toepassing wordt veel gebruikt in voor marktonderzoeken. Klanten worden tijdens het invullen van de enquête een stelling gegeven met daarbij de keuze tussen:

- § uiterst tevreden
- § zeer tevreden
- § tevreden
- § niet zo tevreden
- § Helemaal niet tevreden

Aan deze categorieën worden vervolgens punten worden gekoppeld: 12 punten voor uiterst tevreden, 8 voor zeer tevreden, 4 voor tevreden, 0 voor niet zo tevreden en -4 voor helemaal niet tevreden. De achterliggende gedachte is helder en simpel: goede *prestaties* leiden tot positieve scores, slechte *prestaties* leiden tot nul of negatieve scores.

Hiervoor kunnen de scores die per vraag behaald zijn op de volgende manier geïnterpreteerd worden:

- § < 0 punten - niet acceptabele *prestatie*.
- § 0 – 4.0 punten - zeer zwakke *prestatie*.
- § 4.1 – 6.0 punten - zwak tot gemiddelde *prestatie*.
- § 6.1 – 8.0 punten - goede *prestatie*.
- § 8.1 – 10.0 punten - zeer goede *prestatie*.
- § > 10.0 punten - *verwachtingen* van klanten worden overtroffen, hier gaat tevredenheid over in loyaliteit.

Bijlage 5 Suggesties gedaan door klanten (TNS-Nipo)

Aftersales		
November 2007		
Almelo	Meneer vindt het een erg goed bedrijf.	VW
	Volgens mij is er een reorganisatie geweest. De oude monteurs zijn weg en er zijn jongere monteurs. Ik ben hier niet zo gelukkig mee. De werkzaamheden moeten serieus worden uitgevoerd.	Audi
	De locatie, uitstraling en ligging passen niet meer bij het merk. Het ziet er niet uit.	Audi
Haaksbergen	Staan mooie auto's in de showroom, netjes en vlot geholpen.	VW
Hengelo	Ze verbeteren hun stijl wat het interieur aangaat.	Audi
	Dat de reparatie niet correct was uitgevoerd.	Audi
	Ik was er niet van op de hoogte dat er een nieuwe VW Caddy uitkwam in januari 2008, nu heb ik op 2 december jl. een Caddy gekocht van de dealer. Ik neem aan dat hij toch op de hoogte was dat er in januari 2008 een nieuwe Caddy uit zou komen. Dan had hij dat op z'n minst even mogen zeggen. Dan had ik wellicht een nieuw model Caddy gekocht.	BWG
	Wat mij wel is opgevallen, is dat je met kleine problemen zo naar binnen kan. Het wordt vrij adequaat geregeld. Er zitten een paar goede werknemers daar, ze zijn zeer adequaat en doortastend. En eerlijke, open service.	BWG
Enschede	Dat ze gaan verhuizen naar een andere plek.	Audi
Oldenzaal	Ze zijn kundig.	VW
	Ze zijn minder flexibel geworden, vooral met het meenemen van een vervangende auto. Daarom heb ik hem ook zelf gebracht.	Audi
December 2007		
Almelo	Ik ben tevreden, maar het is een grote organisatie geworden, en afspraak maken gaat via verschillende kanalen. Het wordt te ingewikkeld, behoefte aan korte lijn. Ik krijg verschillende vestigingen aan de lijn, het gaat centraal. Ik zou graag één servicenummer per garage willen hebben, rechtstreekse telefonische bereikbaarheid.	Audi
	Ze zijn laks met het aanbieden van een nieuwe of een andere auto ter vervanging van de huidige. Hierbij heb ik de indruk dat ze niet willen verkopen. M.a.w.: het image van de verkoper ligt hoger dan de klant.	BWG
Haaksbergen		
Hengelo	Schade van auto was doorgedaan naar ander bedrijf. En ik had met de garage een aantal opdrachten, maar waren niet volledig uitgevoerd.	VW
	Personeel is keurig.	VW
	Ik lees in het dagblad dat er reorganisaties zijn geweest.	Audi
	Ik vind dat ze mij bij de dealer slecht informeren m.b.t. prijzen vooraf en onderhoud. Weinig overleg vooraf en achteraf met mij over te verrichten reparaties of gedane reparaties.	Audi
Enschede	Ik vind dat er weer mooie en nieuwere auto's staan.	Audi
Oldenzaal	Meneer ervaart de dealer op zich als een arrogante organisatie, maar is vol lof over het personeel van de werkplaats en balie, met oog op verleden.	VW

Januari 2008		
Almelo	Het valt op dat ze altijd zeer klantvriendelijk zijn. Het gaat niet alleen om geldklopperij. Als een grote beurt niet nodig is, raden ze af. Een goed advies voor de meest geëigende onderhoudsbeurt voor de auto. Men blijft objectief. De auto is ook altijd schoongemaakt.	Audi
Haaksbergen		
Hengelo	De verbouwing, het is heel goed geworden, en groter geworden.	Audi
	Ze gaan verbouwen, dat is wel positief omdat ze ruimtegebrek hebben.	BWG
Enschede	Ze e-mailen mevrouw vaak over reclame, maar wil mevrouw dan iets terugsturen dan krijgt ze geen response van de dealer.	VW
	Meneer heeft de auto in oktober gekocht en hij is uitermate tevreden over de garage. Ze doen nergens moeilijk over, dus meneer is dit niet gewend van de overige garages waar hij is geweest.	VW
	De inrit is eenrichtingsverkeer, dat is erg lastig. Ze zouden er een slagboom neer moeten zetten, omdat gevaarlijke situaties zich voor kunnen doen.	VW
	Dat er nu in één keer een ander merk bij is gekomen. Dat is iets wat me opviel.	VW
Oldenzaal		

Februari 2008		
Almelo	Wat de garage betreft, doen ze erg hun best om de klantenbenadering correct en zo goed mogelijk te doen. Met deze AUDI, een A6 (kilometerstand 205.000), zijn in de afgelopen 9 jaar zoveel problemen opgetreden, dat mijn volgende auto geen AUDI zal zijn. Mijn volgende auto is reeds in bestelling en dit wordt geen AUDI.	Audi
	Ten opzichte van mijn een na laatste werkplaatsbezoek vond ik de klantvriendelijkheid beter dan de vorige keer, men stond bijv. sneller klaar met een bakje koffie.	Audi
Haaksbergen	Personeelsverandering.	VW
	Ik heb het idee dat er minder personeel is, dus lijkt het hectischer.	VW
	Vriendelijkheid van de medewerkers.	VW
	De garage was eerst alleen een werkplaats, nu ook tevens verkooppunt en er wordt flink verbouwd.	VW
Hengelo	Mooie uitstraling, makkelijk te bereiken, vriendelijke mensen etc.	VW
	Het groeit snel, daardoor wordt het onpersoonlijker.	VW
	Werkplaats en showroom zien er keurig uit. Straalt professionalisme uit.	Audi
Enschede	Ze vergeten af en toe dingen. Bijvoorbeeld dat de remmen versleten waren.	VW
	De uitstraling van het pand is wat minder, uiterlijke uitstraling is niet meer wat het geweest is. Als klant weet je wel waar alles zit, zoals de deuren e.d. Voor vaste klanten is het wel duidelijk, maar voor nieuwe klanten niet geheel.	VW
	Dat als er telefonisch contact is, dat je het gevoel krijgt dat je afgesnauwd wordt. Dan wordt er mondeling een afspraak gemaakt, dan bel ik 's avonds of de auto klaar is en dan ontkennen ze deze afspraak. Dan zeggen ze, nee, hij is morgen pas klaar. Slechts één persoon doet dat. De werkzaamheden voeren ze wel goed uit.	Audi
Oldenzaal	Ze hebben het tankstation weggehaald en occasion auto's neergezet.	VW
	De laatste twee keer was de auto niet schoongemaakt.	Audi
	Waar ik niet zo tevreden over ben, is het hele verkoopapparaat. Afspraken worden niet goed nagekomen, er wordt niet op tijd gereageerd, informeren over wanneer de auto er is verloopt niet goed. Arrogant, ik heb een mailje ontvangen dat niet voor mij bedoeld was, maar die taal was arrogant over mij als klant. Dat mailtje kwam nadat ik vragen had over de eindafrekening. Ze passen nu ook tijdens de looptijd van het contract de leaseprijs aan. De leaseprijs werd met 15 euro verhoogd vanwege een duurdere verzekering en dat vind ik belachelijk en absurd. Ik heb ingekocht op een bedrag en vind ik het heel bijzonder dat je een prijsverhoging krijgt. Je kunt er als klant niks aan doen.	Audi
	Een lagere klassering vanuit de ANWB bij de dealer.	Audi

Maart 2008		
Almelo	Positief: als je de auto ophaalt dat die gewassen is.	VW
	Wat opvalt, is dat het klein en oud is. En omdat het oud is, is het niet schoon te houden.	Audi
Haaksbergen	Je kon een kaart krijgen van Volkswagen inclusief.	VW
	Meneer vindt dat hij echt een perfecte en correcte behandeling heeft gekregen. Hij is heel erg tevreden over de garage in Hengelo, maar vindt de garage in Enschede hartstikke slecht tegenover Hengelo.	VW
	Ze zijn aan het verbouwen en het wordt steeds professioneler.	VW
Enschede	Ze worden steeds duurder voor standaard onderhoudsbeurten. Het standaard onderhoudsbedrag is ongeveer drie keer verhoogd.	Audi
	Dealer gaat verhuizen. De ruimte is helaas te klein, waardoor mevrouw verder zal moeten rijden.	BWG
	Ik ben zeer ontevreden over vervangend vervoer. Als ik terug moet komen voor een terugroepactie, verwacht ik vervangend vervoer. Ook voor een beurt verwacht ik vervangend vervoer.	BWG
Oldenzaal	Vorige keer was een ruit vervangen en er zaten vlekken op de bekleding. Dit is vergoed en verholpen, maar dit was niet netjes.	VW
	Wanneer er iets gerepareerd moet worden (in dit geval de brandstofmeter) wat door de garage niet kon worden gerepareerd, tenzij ik een heel nieuw dashboard moest kopen. Nu blijkt dat dit een zwakke plek is bij AUDI en hoorde ik van de reparateur die de brandstofmeter heeft gerepareerd, dat dit binnen een uur kon worden opgelost. Daar dient de AUDI-organisatie rekening mee te houden. Ik ben al jaren AUDI-fan, maar dit heeft mij geërgerd.	Audi
	Na de beurt of reparatie zie ik liever direct een factuur of een overzicht van de uitgevoerde werkzaamheden en wat gefactureerd wordt.	BWG

April 2008		
Almelo	Mijn auto was gewassen, dat vond ik heel attent.	Audi
	De mensen van de garage zelf springen voor mij. Op kantoor niet zo.	Audi
Haaksbergen		
	Meneer is het opgevallen dat ze aan het verbouwen zijn en dus doet de garage iets aan de uitstraling. Als positief punt heeft meneer dat de verkopers niet opdringerig zijn, maar erg plezierig.	VW
Hengelo	Klant is koning bij het bedrijf.	
	Een hele showroom.	
	Dat ze aan het verbouwen zijn, dat zijn dingen die er gewoon bij horen. Is positief. Ik kom er al 25 jaar en altijd correct, altijd prima, altijd vriendelijk.	BWG
	Ondanks dat ze aan het verbouwen zijn, waren er geen problemen.	BWG
Enschede	Meneer is zeer positief over de klantvriendelijkheid.	Audi
Oldenzaal	Slechte berichten in de krant over de dealer. De dealer kwam slecht uit de bus i.v.m. apk. Mevrouw heeft eigenlijk geen problemen en is tevreden. Het viel wel op dat kort daarna er gebeld werd om mevrouw te herinneren voor de volgende apk-keuring.	VW
	Dealer moet zelf aangeven wanneer er extra werkzaamheden moeten worden verricht. Daar hoeft de klant niet zelf achteraan. Ook vermeldt meneer dat hij in een krant las dat de dealer slecht uit de bus kwam i.v.m. apk's.	VW

Mei 2008		
Almelo	Ze zijn niet helemaal correct in het uitvoeren van de werkzaamheden, dat is de laatste twee keer gebeurd	Audi
Haaksbergen		
Hengelo	Het merk als kwaliteitsauto vindt meneer niet passen bij het merk Volkswagen. Dit vindt hij in de plaatsen Almelo en Enschede.	VW
	Persoonlijke toenadering van de verkoper naar de klant is heel goed.	Audi
	Dat ik in Enschede naar Hengelo werd gestuurd. Dat ik daar eerder terecht zou kunnen voor de reparatie. Dat was niet het geval, waarna ik alsnog voor een andere dag een afspraak moest maken in Hengelo.	BWG
	Aan het verbouwen.	BWG
	Ze zijn aan het verbouwen, het is positief. Ze hebben het druk, dit is positief.	BWG
	Ze zijn met een verbouwing bezig.	BWG
	Ik vind het uurloon vrij hoog, vrij prijzig wat gevraagd wordt door de dealer aan de klant. Ik vind dat je soms wel eens mag kijken naar de kleinere particuliere klant, bijv. eens een keer een prijs aanpassen. Dan houd je ook die kleinere klant binnen als klant die toch ook heel graag Volkswagen wil rijden.	BWG
Enschede	Zijn klantvriendelijk.	VW
	Ik heb meerdere keren meegemaakt dat na het wisselen van de banden de wieloppen niet nauwkeurig gemonteerd waren.	VW
	Mij is opgevallen dat het vaak druk is, maar je wordt wel snel geholpen.	Audi
Oldenzaal	Het is een drukke zaak, want je moet lang wachten voor een afspraak.	
	Het maken van afspraak duurt lang omdat ze het druk hebben. Als het urgent is, word je gelijk geholpen en niet urgent niet.	Audi

Sales		
November 2007		
Almelo	De auto is pas gekocht. Mevrouw is pas terug geweest, omdat de remmen vast blijven zitten. Bij de dealer werd er gezegd dat het komt omdat er vuil tussen kan zitten. Het is iets wat normaal is. De volgende keer dat het weer voorkomt, gaat meneer terug naar de dealer omdat hij van mening is dat dit niet normaal is.	VW
Haaksbergen		
Hengelo	Mevrouw vond in het verleden de dealer overkomen als arrogant bedrijf. Maar mevrouw is nu zeer tevreden over de vriendelijkheid van het bedrijf. Ze komen hun afspraken goed na. Het enigste minpunt wat mevrouw had, was dat ze haar niet goed hadden geïnformeerd over de trekhaak die je voortaan niet zelf kunt aanbrengen.	VW
	Verkoper was moeilijk aan de lijn te krijgen.	VW
	Vroeger was de service en personeel niet goed. Nu is de klant wel zeker tevreden.	VW
	Toen de meneer de auto op kwam halen, zou meneer teruggebeld worden voor de winterbanden, maar meneer is nog niet teruggebeld.	VW
	Heel verzorgde showroom en een mooi pand met verschillende modellen, dat is het grote voordeel.	Audi
	Zij zijn als dealer blijvend klantgericht, een goed bedrijf. Zij denken actief mee voor het onderhoud bijvoorbeeld in Oldenzaal.	Audi
Enschede	Entree niet zo mooi, smal zijgangetje, druk kruispunt, de ligging vindt meneer niks. Je moet er aan de achterkant uit.	VW
	Ja, ingelicht over extra opties.	VW
Oldenzaal		

December 2007		
Almelo	In het verleden hebben we daar ook een auto gekocht. Ik vond het dit keer allemaal wat rommeliger. Er ging ook wat mis met het opmaken van de factuur.	VW
Haaksbergen		
Hengelo	Meneer vindt dat het personeel van de dealer heel vriendelijk is en je voelt je echt een klant.	VW
Enschede		
Oldenzaal		

Januari 2008		
Almelo	Behoorlijk klantvriendelijk.	VW
	De medewerkers zijn erg vriendelijk en ze kennen meneer, dat ervaart meneer als zeer prettig.	VW
Haaksbergen		
Hengelo	Bijzonder goede uitleg over de leasemogelijkheden.	VW
	Veel persoonlijker op het hele gebied.	VW
	Ze nemen extra tijd voor je en zijn heel geduldig. Ze zorgen ook echt dat je tevreden de deur uitgaat en dat is wel heel prettig.	Audi
	De lange levertijd (vier maanden) en de communicatie daaromtrent.	Audi
	Dat het een dynamisch bedrijf is, dat hard aan het groeien is. Veel plannen en goede mensen.	Audi
Enschede	Binnenkort gaat de dealer ook nog verhuizen.	VW
Oldenzaal		

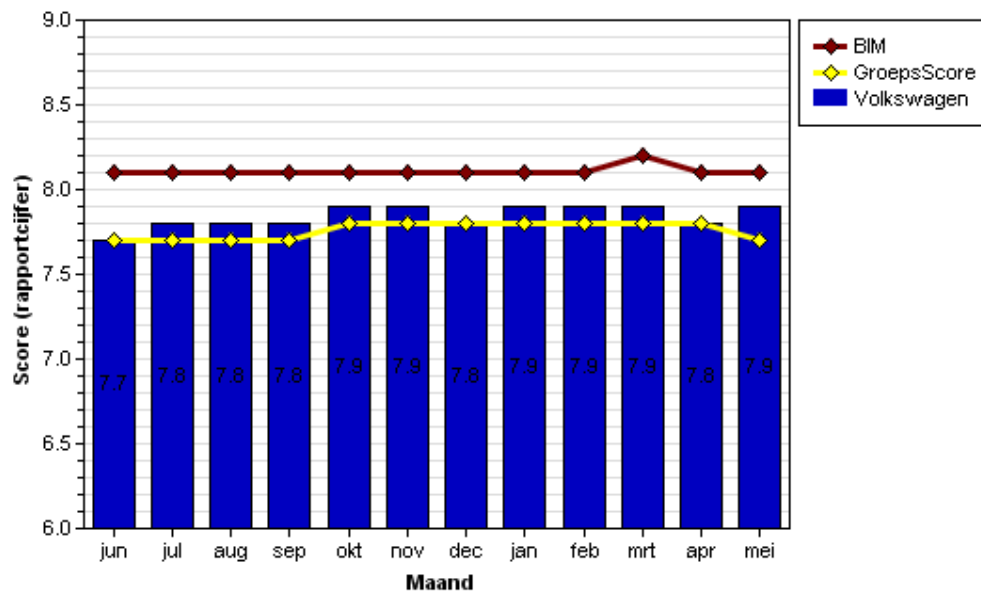
Februari 2008		
Almelo		
Haaksbergen		
Hengelo	Respondent geeft aan dat hij bij binnenkomst heel lang moest wachten voor dat de respondent werd geholpen.	VW
	Meedenken doen ze heel erg goed.	Audi
	Een aantal zaken zijn bij de uitleg van deze dure auto niet ter sprake gekomen. Er is geen inklapbare achterbank. In deze prijsklasse ga ik er gewoon van uit dat dit voor elkaar is.	Audi
	Mijn vorige auto was 13 jaar oud, die was te oud voor de mobiliteitsgarantie. (Na het vervangen van vier nieuwe banden, waarbij iets mis was gegaan.) De volgende dag had ik een platte band, geen recht op mobiliteitsgarantie. Ik werd uiteindelijk wel geholpen door iemand van de dealer, ik kreeg de sleutel van een caddy. (Ik kreeg een servicewagen mee.) Op zich ben ik netjes geholpen op dat moment, 3 à 4 weken later kreeg ik een rekening. Deze serviceauto werd als leenauto beschouwd, zonder dat mij dat vermeld was. Er werd ook te snel na de feestdagen een herinnering gestuurd. De boekhouder moet er rekening mee houden dat betalingen rond de feestdagen iets trager gaan. Vijf jaar geleden heb ik ook een vervelende ervaring gehad met een herinnering.	Audi
Enschede	Er is mevrouw niets opgevallen bij de dealer. Maar mevrouw vindt wel dat de dealer meer Volkswagen Fox aan zou kunnen moeten schaffen, zodat deze goedkoper en vaker verhuurd kunnen worden voor een dag. Zodat dit makkelijker zou zijn voor toekomstige klanten.	VW
	Service is verbeterd vergeleken met vroeger. Houding is verbeterd.	VW
Oldenzaal		

Maart 2008		
Almelo		
Haaksbergen		
Hengelo	Telefonisch is niet sterk.	VW
	Het is een hele prettige organisatie om mee samen te werken. Ik bedoel in de onderhandeling en in het verkoopproces.	Audi
	De service van deze garage is bijzonder goed.	Audi
Enschede		
Oldenzaal		

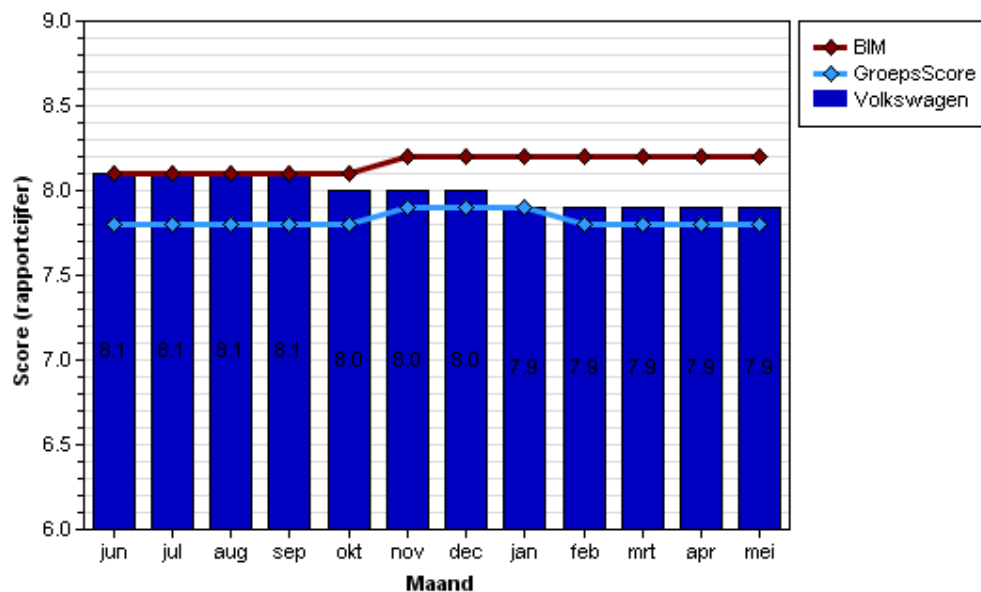
April 2008		
Almelo		
Haaksbergen		
Hengelo	Wij wonen heel ver bij dit bedrijf vandaan. Ik kan ook naar een andere dealer gaan, maar ik heb de auto bij de dealer gekocht vandaar dat ik altijd daar naartoe ga. Verder ben ik niet tevreden over de mobiliteitsgarantie (A-selectie), want de reparatie verliep niet zoals ik had verwacht. Men deed erg moeilijk over van alles en het mankement werd tijdelijk gereset, maar is in feite nog steeds niet gerepareerd.	Audi
	De klantvriendelijkheid van de monteurs, ze hebben mijn installatie ingebouwd, overgezet vanuit mijn andere auto.	BWG
Enschede		
Oldenzaal		

Mei 2008		
Almelo		
Haaksbergen		
Hengelo	Pand wordt verbouwd, er komt een nieuwe showroom waarbij meer aandacht wordt besteed aan het merk AUDI.	VW
	De garage is meer klantvriendelijk ten opzichte van 4 jaar geleden, vooral bij de aflevering van de auto.	VW
	Ik werd goed geholpen, het was perfect. Ook de prijs viel mee.	Audi
Enschede	De aandacht en de dienstverlening voor het afsluiten van de koopovereenkomst is beduidend positiever dan na het afsluiten van de overeenkomst.	VW
Oldenzaal		

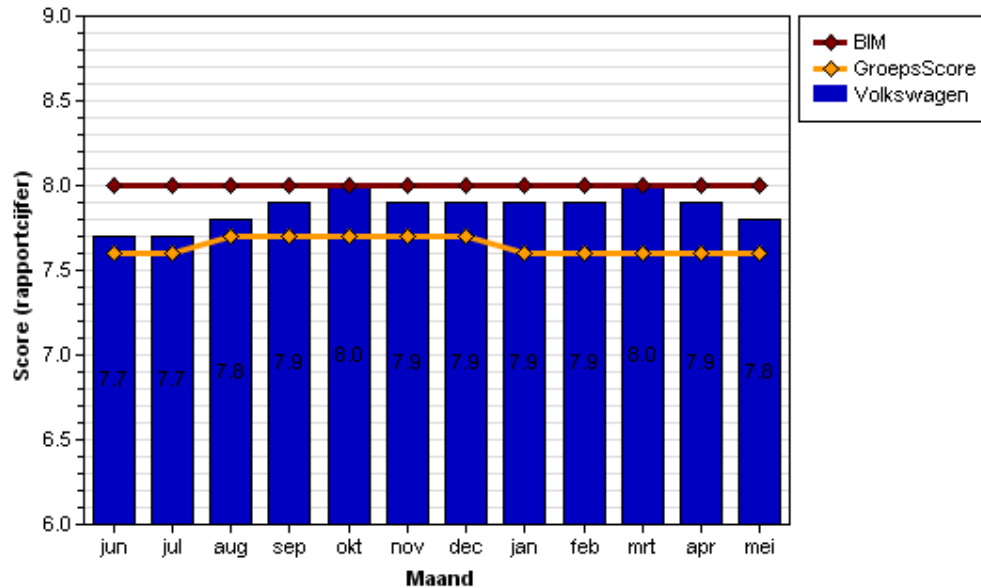
Bijlage 6 Klanttevredenheid per vestiging



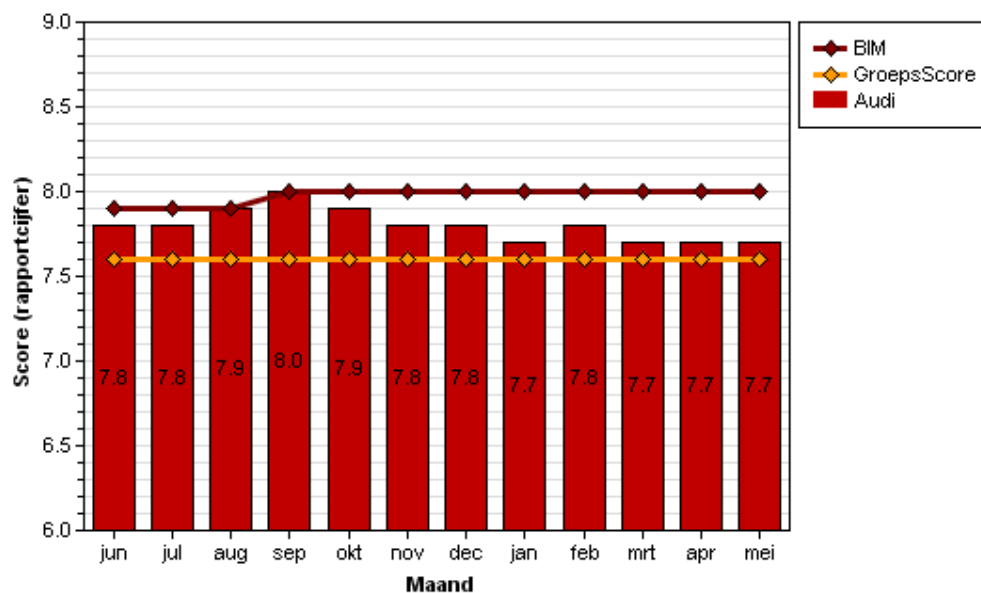
Klanttevredenheid vestiging Almelo



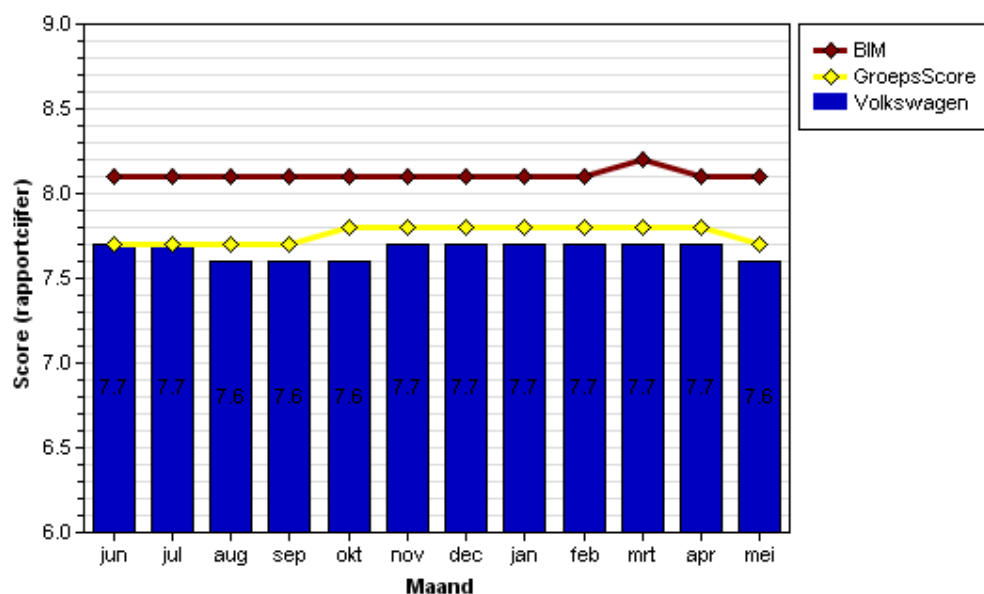
Klanttevredenheid vestiging Haaksbergen



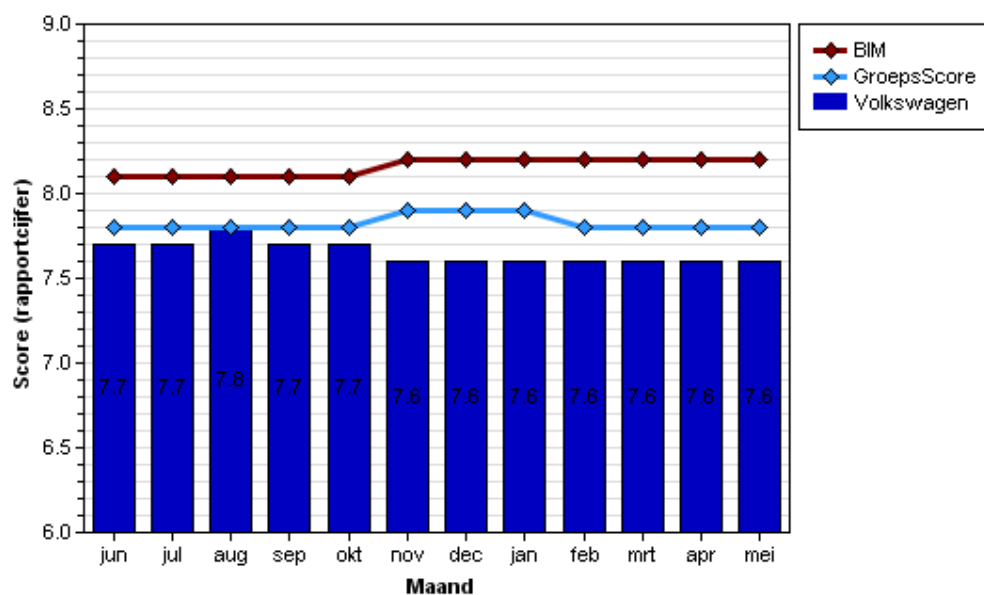
Klanttevredenheid vestiging Hengelo Volkswagen



Klanttevredenheid vestiging Hengelo Audi



Klanttevredenheid vestiging Enschede



Klanttevredenheid vestiging Oldenzaal