

Bachelor eindopdracht:

Een analyse van de service

Lisan Gevers

Bedrijfskunde

Universiteit Twente

Bachelor eindopdracht

Begeleider: Dr. A. Morissens

Juni 2011

Managementsamenvatting

Het bedrijf is recentelijk overgenomen door een Italiaanse bedrijf. Deze overname heeft bepaalde gevolgen gehad, er zijn medewerkers vertrokken en nieuwe medewerkers bijgekomen. De overname heeft ook tot gevolg dat er bepaalde zaken moeten veranderen. Een belangrijk punt waarop het bedrijf zich probeert te onderscheiden is de service. Dit is een van de redenen waarom het bedrijf graag een overzicht zou willen hebben over de service. Wat zijn de goede punten en wat zou nog enige verbetering kunnen gebruiken. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de service van het bedrijf zowel intern als extern gezien en wat zijn de eventuele verbeterpunten?

Om dit in kaart te brengen is er eerst door middel van een literatuuronderzoek gekeken hoe de service het beste geanalyseerd kon worden. De interne service is uiteindelijk geanalyseerd door middel van het extended SERVQUAL model (Zeithalm et al., 1990) dat vier aspecten noemt die invloed hebben, deze aspecten kunnen weer gemeten worden aan de hand van verschillende factoren. Dit is gebeurd door middel van gesprekken met medewerkers, de manager en observatie ter plekke. Om de externe service kwaliteit in kaart te brengen is gebruik gemaakt van het SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithalm en Berry (1988)). Dit model heeft als basis gediend voor een vragenlijst die verspreid is onder een aantal klanten die zijn gekozen door middel van een steekproef.

Uit de analyse over de interne service kwaliteit is naar voren dat er geen duidelijk doel is voor de service en er ook geen procedures en expliciete richtlijnen omtrent de service zijn vastgelegd. Dit heeft tot gevolg dat de medewerkers niet precies weten wat er van hen verwacht wordt. Deze onzekerheid uit zich in onvrede bij de medewerkers en stress. De consequentie is dat de medewerkers er onvoldoende in slagen de dienstverlening te bieden die zij zelf zouden willen en kunnen bieden. De resultaten van onderzoek onder klanten naar de externe service kwaliteit zijn overwegend positief. De klanten zijn erg tevreden over de inzet en behulpzaamheid van de medewerkers. In iets mindere mate zijn de klanten tevreden over de kennis van de medewerkers. De punten die iets minder positief beoordeeld worden zijn de mate waarin het bedrijf zaken goed de eerste keer regelt en/of op tijd regelt. Alles samengenomen zijn de klanten tevreden over de service.

Uit deze analyse zijn een paar verbeterpunten gekomen. Deze verbeterpunten leiden tot de volgende aanbevelingen om de service kwaliteit op het gewenste niveau te houden en om de kwaliteit te verbeteren. De aanbevelingen zijn verdeeld in aanbevelingen voor de korte termijn en voor de lange termijn. De aanbevelingen voor de korte termijn:

- ❖ Duidelijkheid geven aan medewerkers over hun functie en de bijbehorende taken
- ❖ Verantwoordelijkheden taken verdelen
- ❖ Procedures instellen over het afhandelen van bestellingen, vragen en klachten van klanten
- ❖ Manager meer optreden als coördinator en minder als derde vertegenwoordiger
- ❖ Duidelijke doelen instellen omtrent de service
- ❖ Gebruik maken van de ervaring en kennis van de medewerkers: gesprekken voeren met de medewerkers over de service
- ❖ De telefoon altijd laten opnemen door een medewerker die Nederlands spreekt

De aanbevelingen voor de lange termijn:

- Extra medewerker aannemen voor op kantoor om de telefoon te beantwoorden, invoerwerkzaamheden en simpele coördinerende taken
- Aannemen van een extra monteur
- Digitaliseren van service rapporten
- Invoeren van een elektronisch systeem voor het invullen van de serviceraapporten

Voorwoord

Voor u ligt het verslag dat de resultaten weergeeft van het onderzoek omtrent de service. Het verslag is geschreven in het kader van de bachelor eindopdracht van de opleiding bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het doel van het rapport is om een goed overzicht te verkrijgen van de service door middel van een analyse aan de hand van de theorie. Hieruit voortgekomen is een advies, toegespitst op de situatie van het bedrijf.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode oktober 2010 – januari 2011. Voor de totstandkoming van dit verslag heb ik hulp gehad van verschillende mensen. Graag wil ik de volgende mensen bedanken voor hun medewerking: de manager van het bedrijf doordat zij mij de mogelijkheid heeft gegeven om mijn onderzoek te kunnen doen. Alle collega's, voor al hun medewerking en de open en interessante gesprekken. En als laatste dr. A. Morissens, voor haar hulp bij dit verslag en haar adviezen als begeleidster.

Ik heb een leerzame en leuke tijd gehad en dit verslag is het resultaat van een paar maanden hard werken en ervaring opdoen in de praktijk. Hoewel het schrijven van het verslag niet altijd soepel ging en de motivatie soms even weg was is het uiteindelijk toch gelukt en dit het resultaat. Ik wens u veel leesplezier!

Lisan Gevers

BELANGRIJK: Dit is een publiek rapport, sommige delen zijn aangepast of weggelaten om de privacy van het desbetreffende bedrijf te waarborgen

Inhoud

Managementsamenvatting	2
Voorwoord	4
1 Inleiding	7
1.1 Organisatiebeschrijving	7
1.2 Aanleiding en onderzoeksvragen	7
1.3 Structuur van het verslag	8
2 Theoretisch Kader	9
2.1 Interne Service Kwaliteit	9
2.1.1 Gap 1: Verwachtingen van klanten	10
2.1.2 Gap 2: Vastleggen verwachtingen van klanten	10
2.2.3 Gap 3: Leveren van goede dienstverlening	12
2.1.4 Gap 4: Communicatie dienstverlening	13
2.2 Externe Service Kwaliteit	14
2.3 Conclusie	15
3 Aanpak	16
3.1 Aard van het onderzoek	16
3.2 Onderzoeksmethoden & data verzameling	16
3.2.1 Intern	16
3.2.2 Extern	18
3.3 Validiteit & Betrouwbaarheid	20
3.4 Conclusie	20
4 Analyse Interne Service	21
Conclusie	21
5 Analyse Externe Service	22
5.1 Betrouwbaarheid	22
5.2 Reactie	23
5.3 Zekerheid	23
5.4 Empathie	24
5.5 Conclusie	24
6 Conclusie en aanbevelingen	26
Literatuurlijst	29
Bijlage 1: Lijst met personen waar gesprekken mee gevoerd zijn	31
Bijlage 2 Vragenlijst tevredenheid service	32

1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de reden en het doel van dit onderzoek uitgelegd worden. Eerst zal er kort worden ingegaan op service in het algemeen en waarom het belangrijk is voor bedrijven om zich hier op te richten. Daarna zal de organisatie beschreven worden waar het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens zal er worden ingegaan op de redenen om dit onderzoek uit te voeren en als laatste zal de structuur van het verslag uitgelegd worden.

Veel organisaties bieden tegenwoordig een vorm van service aan. Om klanten te behouden en aan te trekken is het tegenwoordig niet meer genoeg om een goed product te hebben, een bedrijf moet zich kunnen onderscheiden van de concurrent. Een manier om dit te doen is door het aanbieden van service. Dit kan verschillende vormen aannemen, service kan gedefinieerd worden: 'een activiteit of serie activiteiten van met een min of meer ontastbare aard, maar die niet noodzakelijkerwijs plaatsvindt in interactie tussen klant en service medewerkers en/of fysieke middelen of goederen en/of systemen van de service aanbieder, welke een oplossing bieden voor de problemen van klanten' (Grönroos, 1990). Het aanbieden van (goede) service aan klanten heeft verschillende voordelen. De kwaliteit van de service kan namelijk gezien worden als een sleutelement in het behouden van klanten en is hierdoor vaak van waarde voor bedrijven om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten (Liu et al., 2011). Het behouden van klanten heeft verschillende positieve invloeden. Het scheelt in kosten omdat de kosten van het onderhouden van oude klanten lager zijn dan de kosten van het werven van nieuwe klanten (Liu et al., 2011). Verder zijn loyale klanten ook van waarde omdat zij sneller een goed woordje zullen doen en bovendien de intentie om nieuwe aankopen te doen sterker is (Čater et al. 2010). Afhankelijk van de markt waarin bedrijven opereren kan service van grote waarde zijn voor een bedrijf.

1.1 Organisatiebeschrijving

Vanwege het vertrouwelijke karakter van het verslag is dit weggelaten.

1.2 Aanleiding en onderzoeksvragen

Voor het bedrijf is service een belangrijk middel om zich te onderscheiden van de concurrenten. De markt waarin zij opereert kent veel concurrentie. Het is moeilijk voor de bedrijven om zich goed te kunnen onderscheiden van de concurrenten enkel en alleen door het product dat zij aanbieden. Onderscheid moet gemaakt worden op andere vlakken. Het bedrijf probeert zich te onderscheiden door de service die zij bieden. Het motto is dan ook niet voor niets: 'Als het om service gaat!'

Door de overname vinden er op dit moment verschillende veranderingen plaats. In de afgelopen jaren is er niet altijd nauwkeurig alles bij gehouden waardoor er nu orde op zaken moet worden gesteld. Een van de dingen die gebeuren moet is het op orde stellen van de service. Om te kijken waar de verbeterpunten liggen is er gevraagd om een analyse van de service. Aangezien het bedrijf klein is zal er zowel intern als extern gekeken worden naar de service.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de service van het bedrijf zowel intern als extern gezien en wat zijn de eventuele verbeterpunten?*

Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van verschillende deelvragen:

- Welke factoren bepalen een goede service?
- Welke aspecten zijn intern belangrijk om de service kwaliteit te waarborgen?

- Hoe is het gesteld met de service kwaliteit intern bekeken?
- Welke aspecten hebben invloed op de tevredenheid van de klanten over de geleverde service?
- Hoe tevreden zijn de klanten?

Het doel van het onderzoek is om de service in kaart te brengen. Aan de hand van een analyse zal naar voren komen waar de pluspunten en problemen liggen bij de uitvoering van de service en wat de verbeterpunten zijn. De analyse zal gedaan worden door middel van het combineren van verschillende theorieën. Deze theorieën zullen in de praktijk gebracht worden door gesprekken met medewerkers en klanten. Het uiteindelijke doel is te komen tot een aantal aanbevelingen om de service te verbeteren.

1.3 Structuur van het verslag

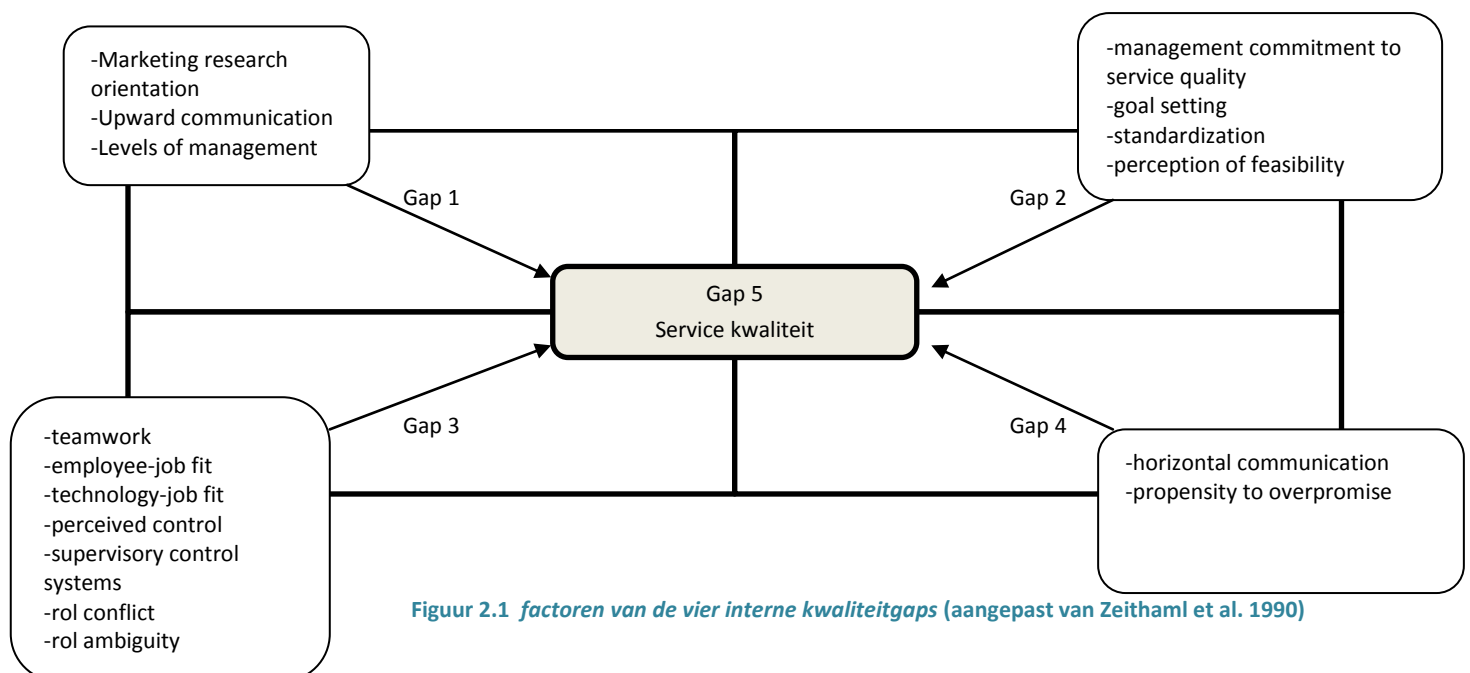
In het volgende hoofdstuk zal eerst middels een literatuuronderzoek worden gekeken naar hoe service gemeten kan worden. Wat zijn belangrijke factoren, zowel intern als extern en hoe kunnen deze factoren geanalyseerd worden. In het hoofdstuk daaropvolgend wordt besproken welke methoden gebruikt zijn voor het onderzoek en hoe het onderzoek is uitgevoerd. Hierna volgt een hoofdstuk met de analyse van de interne service gevolgd door een hoofdstuk met de analyse van de externe service. Ten slotte worden de resultaten van de analyse besproken en aan de hand hiervan aanbevelingen gedaan.

2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zal er gekeken worden naar service. Dit gebeurt door middel van een literatuuronderzoek. Er wordt gekeken naar hoe het beste de interne service bekeken kan worden en wat belangrijk is bij externe service kwaliteit. Hierbij wordt gebruik gemaakt van twee modellen. Eerst zal er in dit hoofdstuk ingegaan worden op de interne service kwaliteit. Daarna naar welke factoren invloed hebben op de externe service kwaliteit.

2.1 Interne Service Kwaliteit

Hoewel het doel van service is om de klanten tevreden te houden en eventueel op die manier inkomsten te genereren is de kwaliteit van de service afhankelijk van hoe het intern geregeld is. Op het interne niveau spelen verscheidene factoren een rol. Zeithaml et al. (1990) hebben een model opgesteld dat de verschillende factoren benoemt die invloed hebben op de service, het extended SERVQUAL model. Het extended SERVQUAL model stelt dat wanneer klanten een tekort aan kwaliteit van de service ervaren dit onder andere veroorzaakt wordt door intern falen (Smidts, 1993). Volgens dit model kan het interne falen veroorzaakt worden door vier dingen: (1) Het (top)management is slecht op de hoogte van wat klanten eigenlijk verwachten van de dienstverlening (*gap 1*); (2) het (top)management slaagt er onvoldoende in de verwachtingen van klanten vast te leggen in expliciete richtlijnen en specificaties voor de dienstverlening (*gap 2*); (3) de medewerkers slagen er onvoldoende, of niet consistent, in de dienstverlening op het gewenste niveau te leveren (*gap 3*) en (4) de externe communicatie sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening (het niet volledig kunnen voldoen aan de beloften) (*gap 4*). De eerste twee *gaps* zijn van toepassing op het (top)management en de overige twee *gaps* op de medewerkers die direct in contact staan met de klant (Smidts, 1993). Uiteindelijk leiden deze vier *gaps* tot een vijfde *gap* welke staat voor de service kwaliteit. De grootte van de vier *gaps* is afhankelijk gesteld van een aantal factoren, zie figuur 2.



De verschillende *gaps* worden hieronder verder uitgelegd. Ook zal er gekeken worden hoe deze factoren in de praktijk gemeten kunnen worden. Doordat niet alle factoren relevant zijn in de situatie

zal niet op alle *gaps* even diep worden ingegaan. Er zijn verschillende redenen hiervoor, zo vervalt de factor management lagen doordat het bedrijf slechts één manager heeft. Hierdoor vervalt ook de factor opwaartse communicatie. Verder is er in verband met de tijd gekozen om niet alles mee te nemen, voor een volledig beeld van de service is de mening van klanten meer van belang dan het volledig volgen van het extended SERVQUAL model. Per *gap* wordt er nu gekeken welke aspecten van belang zijn en hoe deze gemeten kunnen worden.

2.1.1 Gap 1: Verwachtingen van klanten

Gap 1 is van toepassing op het (top)management. Hierbij gaat het erom dat het (top)management niet goed op de hoogte is van de verwachtingen van klanten over de dienstverlening (Zeithaml et al., 1990). Om te kijken of er sprake is van intern falen op deze *gap* kan er gekeken worden naar de volgende relevante factoren: oriëntatie op markt onderzoek, opwaartse communicatie en de verschillende niveaus van management.

2.1.2 Gap 2: Vastleggen verwachtingen van klanten

Deze *gap* is ook van toepassing op het (top)management. Wanneer er sprake is van deze *gap* slaagt het (top)management er onvoldoende in de verwachtingen van klanten vast te leggen in expliciete richtlijnen en specificaties voor de dienstverlening (Zeithaml et al., 1990). De factoren die van belang zijn bij deze *gap* zijn: de management toewijding naar de kwaliteit van de service, het zetten van doelen, standaardisatie en de perceptie van haalbaarheid. Dit zijn factoren die wel van toepassing op de situatie. Deze *gap* is gericht op het management en deze factoren zijn vooral gericht op het leidinggeven. Zet het management doelen voor de service en zijn deze doelen haalbaar? Zijn er procedures om omtrent de service en hoe betrokken is het management bij de service?

Er zijn verschillende theorieën die de manier van leidinggeven beschrijven. Zo hebben onderzoekers van de Ohio State University vier verschillende leiderschapstijlen onderscheiden (Buelens et al., 2006). Deze vier stijlen worden bepaald aan de hand van twee factoren: aandacht en initiëren van structuur. Aandacht betekent het creëren van gezamenlijk respect en vertrouwen tussen leider en volgers, initiëren van structuur gaat over de manier van organiseren en definiëren wat een groep leden zou moeten doen (Buelens et al., 2006). Een andere theorie is Fiedler's contingency model (Fiedler, 1977). Dit model is gebaseerd op twee factoren, (1) de mate waarin leider controle en invloed heeft over een situatie en (2) de basis motivatie van de leider. Fiedler gelooft dat leiders of taak gemotiveerd zijn of relatie gemotiveerd. Het model geeft dan ook antwoord op wat voor leider iemand is. Fiedler gelooft dat een leider één dominante stijl heeft. Nog een andere theorie om de manier van leidinggeven te analyseren is de theorie van House (1974). House beargumenteert dat een manager meer dan één stijl kan hebben. Hij bekijkt de relatie tussen formeel aangewezen supervisors en zijn ondergeschikten in het dagelijks functioneren. Het kijkt niet naar het effect van leiders op groepen of werk units maar voornamelijk naar de effecten die leidinggevendenden hebben op hun ondergeschikten (House, 1974). Door deze verschillende aspecten mee te nemen zijn er verschillende factoren van het extended SERVQUAL model die geanalyseerd kunnen worden met behulp van de theorie van House (1974).

House (1974) heeft vier verschillende stijlen geïdentificeerd: leidend (directive), ondersteunend (supportive), participierend (participative) en prestatie- georiënteerd (achievement- oriented). Deze zijn niet exclusief, een leider kan meerdere van deze stijlen hebben (House, 1974).

- Leidend: Geeft richting aan medewerkers over wat gedaan moet worden en hoe dat gedaan moet worden, roostert het werk en onderhoud de standaard voor prestaties. Deze stijl van

leidinggeven heeft een positief effect op medewerkers met een ambigue taak en juist een demotiverende werking op medewerkers die duidelijke taken hebben. Wanneer de taken van medewerkers ambigu zijn en de regels en procedures in een organisatie niet duidelijk is deze leiderschapsstijl een aanvulling door het geven van de benodigde richting en sturing. Zijn de taken al duidelijk voor de medewerkers kan deze manier van leidinggeven als hinderlijk ervaren worden.

- Ondersteunend: Laat bezorgdheid zien voor het welzijn en de behoeftes van de medewerkers, is vriendelijk en toegankelijk, behandelt medewerkers als gelijken. Dit type leiderschap heeft het meest positieve effect op de tevredenheid van medewerkers, als het wordt uitgeoefend op medewerkers die werken aan stressvolle, onbevredigende en frustrerende taken.
- Participatief: Raadpleegt medewerkers en neemt hun ideeën serieus in overweging wanneer er beslissingen gemaakt moeten worden. Medewerkers betrekken bij beslissingen heeft over het algemeen een positieve invloed op de tevredenheid van medewerkers en is dus bijna altijd geschikt. Wel is het afhankelijk van de persoonlijke kenmerken van een medewerker. Medewerkers die autonomie prefereren zijn meer tevreden met een participatieve leiderschapsstijl dan medewerkers die deze voorkeur niet hebben.
- Prestatie- georiënteerd: Moedigt medewerkers aan om op zijn hoogste niveau van zijn te presteren door het zetten van uitdagende doelen, nadruk leggen op excellentie en het laten zien van vertrouwen in de mogelijkheden van medewerkers. Deze manier van leidinggeven past het best bij medewerkers die ambigue, niet herhalende taken uitvoeren.

De theorie van House (1974) gericht is op de wisselwerking tussen leidinggevende en ondergeschikte en kijkt of er een goede aansluiting is tussen de stijl van leidinggeven en de medewerkers. Hierdoor geeft hij geen aspecten waarmee de manier van leidinggeven geanalyseerd kan worden. Om een beeld te krijgen van de stijl van leidinggeven en gebruik te maken van de theorie van House (1974) moet de manier van leidinggeven eerst geanalyseerd worden Dit kan aan de hand van aspecten die geïdentificeerd zijn als aspecten die van belang zijn bij leiderschap. Deze aspecten zijn: duidelijke communicatie, gevoel voor sturing, motivatie, empathie en sociale vaardigheden (Goleman, 1998, Dewan et al., 2008).

- Duidelijke communicatie: Een goede leider helpt medewerkers hun doelen te bereiken, zijn communicatie bevordert het begrip dat is nodig voor medewerkers om de goede keuzes te maken en kiest deze samen (Dewan et al., 2008).
- Motivatie: Bij motivatie staat het bereiken van doelen centraal. Kenmerken van mensen die gedreven zijn om constant te presteren is het steeds weer verhogen van de prestatienorm en hun optimisme (Goleman, 1998).
- Gevoel voor sturing: Gevoel voor sturing gaat vooral over het overbrengen van informatie over de beste manier om het werk aan te pakken. De waarde van de informatie voor de medewerkers laat de kwaliteit van het beoordelingsvermogen van een leider zien (Dewan et al., 2008).
- Empathie: Het bedachtzaam zijn op de gevoelens van de medewerkers en deze (samen met andere factoren) meenemen in de beslissingen (Goleman, 1998). Empathie wordt steeds belangrijker doordat er tegenwoordig vaker sprake is van globalisatie, vaker teams worden ingesteld en er een grotere behoefte om getalenteerde mensen te behouden (Goleman, 1998).

- Sociale vaardigheden: Sociale vaardigheden zijn nodig bij het motiveren van mensen in de richting die je wenst (Goleman, 1998). Het hebben van goede sociale vaardigheden als een leider is een pre omdat de taak van een leider is om werk af te krijgen met behulp van andere mensen, sociale vaardigheden is een manier om dit voor elkaar te krijgen (Goleman, 1998).

2.2.3 Gap 3: Leveren van goede dienstverlening

Gap 1 en *2* zijn van toepassing op het management, de overige twee *gaps* zijn van toepassing op de medewerkers. Bij *gap 3* slagen de medewerkers er onvoldoende, of niet consistent, in de dienstverlening op het gewenste niveau te leveren (Zeithaml et al., 1990). Relevante factoren bij deze *gap* zijn: teamwerk, passend werk bij de medewerker, passende technologie, ervaren mate van controle, controle systemen supervisor, rol conflict en rol ambiguïteit.

Om de factoren teamwerk, passend werk bij medewerker, ervaren mate van controle en de controle system van de supervisor nader te bekijken kan weer gebruik worden gemaakt van de theorie van House (1974). In dit model wordt namelijk ook de situatie van de medewerkers meegenomen. In de theorie hangt de mate waarin een bepaalde stijl effectief is af van situationele (contingency) factoren. Het model van House heeft twee groepen situationele factoren, deze zijn de karakteristieken van de medewerkers en omgevingsfactoren. Vijf belangrijke karakteristieken van medewerkers zijn (House, 1974):

- hun houding tegenover controle,
- taakmogelijkheden
- behoefte om te presteren
- ervaring
- behoefte aan duidelijkheid

Drie relevantie omgevingsfactoren zijn (House, 1974):

- de taken van de medewerker
- autoriteit systeem
- werk groep

Toepassing van de drie omgevingsfactoren maakt het mogelijk om te kunnen voorspellen hoeveel invloed het gedrag van een specifieke leider heeft op de motivatie van zijn ondergeschikten. Elk van de drie omgevingsfactoren kunnen op drie verschillende manieren invloed hebben op de ondergeschikte. Als eerste kan de omgeving werken als een stimuli die motiveert en richting geeft aan de ondergeschikte om de benodigde taken uit te voeren. Als tweede kan het veranderingen in gedrag van de ondergeschikte beperken. Beperkingen kunnen de ondergeschikte helpen met verduidelijken van de verwachtingen van de inspanningen die leiden tot beloning of kunnen voorkomen dat de ondergeschikte in verwarring raakt of in conflict. Beperkingen kunnen ook de verkeerde kant op werken door initiatief te beperken of die voorkomen dat meer moeite doen positief geassocieerd wordt met beloningen. Als derde kunnen omgevingsfactoren ook dienen als beloning voor extra moeite die een ondergeschikte doet; de ondergeschikte kan de benodigde opdrachten en beloningen waar de ondergeschikte behoefte aan heeft ook verkrijgen van andere bronnen dan zijn leidinggevende, bijvoorbeeld van zijn collega's in zijn directe werkgroep. Uiteindelijk is het effect van de leidinggevende op zijn ondergeschikten afhankelijk van hoe gebrekkig de omgeving is met motivatie stimuli, beperkingen of beloningen (House, 1974).

De overige factoren kunnen worden geanalyseerd met behulp van de theorie van Dettinck en Buyens (2003). Dettinck en Buyens (2003) gaan uit van drie stressoren die invloed hebben op de medewerkers: *rol conflict*, *rol ambiguïteit* en *rol overload*. Een rol conflict ontstaat wanneer er aan een medewerker verschillende eisen worden gesteld door verschillende mensen die niet met elkaar overeenkomen en zelfs tegenstrijdig kunnen zijn. Hier zijn verschillende types rol conflict in te onderscheiden (Dettinck en Buyens, 2003):

- *intra- sender role conflict*: gaat over de verschillende voorschriften en verboden van een enkel instituut die niet met elkaar overheen komen.
- *Inter- sender conflict*: gaat over de situatie waar druk van een rol zender druk zet op een ander of meerdere andere zenders.
- *Inter- role conflict*: is van toepassing op situaties waarin de rol druk geassocieerd met deel uitmaken van die organisatie in conflict zijn met de druk van leden van andere groepen.
- *Person- role conflict*: wanneer een persoon een conflict ervaart tussen de behoeftes en waarden van de persoon en de eisen van de omgeving.

Rol ambiguïteit gaat over de mate waarin er een informatietekort is met betrekking tot de mate van iemands verantwoordelijkheden, verwachtingen die een medewerker worden gesteld etc. Rol overload komt voor wanneer een werkgever meer van een medewerker vraagt dan hij/zij redelijkerwijs aankan in de gegeven tijd. Dit kan gesplitst worden in kwalitatieve en kwantitatieve rol overload (Dettinck en Buyens, 2003). Kwalitatieve rol overload is van toepassing wanneer de eisen die aan een medewerker gesteld worden groter zijn dan waar hij/zij de vaardigheden voor heeft. Kwantitatieve overload is wanneer een medewerker alle vaardigheden heeft om aan de gestelde eisen te voldoen maar tijd tekort komt waardoor hij/zij hier niet aan toe komt. Aan de hand van de het framework van Dettinck en Buyens (2003) met onder andere de bovenstaande verdelingen kan gekeken worden hoe het met de rol stress van de medewerkers gesteld is.

2.1.4 Gap 4: Communicatie dienstverlening

Het probleem bij deze *gap* is dat de externe communicatie niet aansluit bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening (het niet volledig kunnen voldoen aan de beloften) (Zeithaml et al., 1990). Bij deze laatste *gap* zijn twee aspecten van belang: horizontale communicatie en de neiging tot teveel beloven. Deze *gap* is net zoals de voorgaande *gap* op de medewerkers gericht. De aspecten komen beide al naar voren uit de eerder genoemde theorieën. Uit de analyse aan de hand van de theorieën van House (1974) en Dettinck en Buyens (2003) kan worden opgemaakt hoe de onderlinge communicatie is tussen de medewerkers en hoe zij de samenwerking ervaren.

Behalve deze factoren om de interne service kwaliteit te meten is er nog een aspect van belang in dit specifieke geval. Door de overname door het Italiaanse bedrijf is er een Italiaanse manager gekomen. Tussen Italianen en Nederlanders bestaan verschillen. Deze verschillen kunnen invloed hebben op de manier van werken en hoe er omgegaan wordt met bepaalde zaken. Ook kan dit invloed hebben op de omgang met mensen. Doordat deze cultuurverschillen waarschijnlijk terug te zien zullen zijn in de interne analyse en om bepaalde zaken te kunnen verklaren zal gebruik gemaakt worden van de vijf culturele dimensies van Hofstede (2005). Hofstede (2005) onderscheidt de volgende vijf dimensies:

1. Machtafstand. Dit is de mate waarin de machtige leden van instituties of organisaties in land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.
2. Individualisme. Een samenleving individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn, terwijl voor collectivistische landen het tegengestelde geldt.

3. Masculiniteit. In een masculiene samenleving zijn de emotionele sekserollen duidelijk gescheiden, terwijl in feminiene landen deze elkaar overlappen.
4. Onzekerheidsvermijding. Dit is de mate waarin de dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties.
5. Langetermijngerichtheid. Langetermijngerichtheid staat voor het streven naar beloning in de toekomst. Terwijl kortetermijngerichtheid staat voor het nastreven van deugden gericht op het verleden en op het heden.

2.2 Externe Service Kwaliteit

Bij service is het niet alleen belangrijk om te kijken hoe het intern geregeld is. Dit is slechts een deel van het geheel, daarom zal er ook gekeken worden naar de externe service kwaliteit. Hierbij zal antwoord gegeven worden op de volgende deelvraag: Welke aspecten hebben invloed op de tevredenheid van de klanten over de geboden service?

Het meten van de kwaliteit van de service is complex aangezien de kwaliteit niet objectief vast te stellen is. De complexiteit van het meten van service kwaliteit wordt mede veroorzaakt doordat service niet tastbaar is, dit komt door het tegelijkertijd uitvoeren en ontvangen van de service en bovendien is er het verschil tussen mechanische en menselijke kwaliteit (Carman, 1990). Er zijn verschillende manieren om service kwaliteit te meten, een van de bekendste manieren is middels het SERVQUAL model. Het SERVQUAL model is opgesteld door Parasuraman, Zeithalm en Berry in 1988 en is ook nu nog steeds een model dat gebruikt wordt om de service kwaliteit te meten (Luoh et al., 2011).

De essentie van het model is dat kwaliteit gedefinieerd wordt als het verschil tussen de dienstverlening die de klant *verwacht* en die de klant *ervaart* (Zeithaml et al. 1990). Wanneer de kwaliteit van de dienstverlening niet tegemoet komt aan de verwachtingen is er sprake van een kwaliteitstekort (een *gap*). De kwaliteit van de dienstverlening wordt gemeten op vijf dimensies:

- *Tastbaarheden* (Tangibles): fysieke faciliteiten, de uiterlijke verschijning van de werknemers en het communicatiemateriaal.
- *Betrouwbaarheid* (reliability): mogelijkheid om de beloofde service betrouwbaar en nauwkeurig te leveren. Betrouwbaarheid is een belangrijk aspect van service (Čater et al., 2010), betrouwbaarheid wordt over het algemeen door klanten gezien als de 'kern' van de service (Berry et al., 1990). Overige zaken worden voor de meeste klanten onbelangrijk wanneer zij niet kunnen bouwen op een bedrijf. De kosten van een bedrijf dat als onbetrouwbaar wordt gezien kunnen erg hoog zijn (Berry et al., 1990). Denk hierbij aan het verliezen van klanten, slechte mond- tot- mond reclame en het overnieuw doen van zaken die niet voldoende zijn de eerste keer (Berry et al., 1990).
- *Reactie* (responsiveness): welwillendheid om de klant te helpen en directe service te verlenen. Snel reageren en duidelijkheid verschaffen is een belangrijk aspect bij het tevreden houden van klanten (Berry et al., 1990).
- *Zekerheid* (assurance): kennis en beleefdheid van werknemers, uitstralen van vertrouwen. Voor klanten zijn de mensen die de service uitoefenen het bedrijf (Berry et al., 1990). Een incompetent medewerker betekent voor de klant een incompetent bedrijf (Berry et al., 1990).

- *Empathie*(empathy): individuele aandacht en zorg voor de klant. Volgens Berry et al. (1990) is bijtijds, persoonlijke communicatie met klanten een belangrijke factor in de omgang met (voornamelijk) ontevreden klanten. Door op tijd te reageren op vragen van de klant geeft dit de klant het gevoel van urgentie. Daarnaast zorgt persoonlijke aandacht voor een mogelijkheid tot dialoog, een mogelijkheid tot het stellen van vragen, uitleggen, excuses aanbieden en het bereiken van afsluiting (Berry et al., 1990). Aandacht en toewijding voor de klant is ook een factor die invloed heeft op de relatie die een bedrijf ontwikkeld met een klant (Čater et al., 2010). Een goede relatie hebben met een klant is weer een mogelijkheid om je als bedrijf te kunnen onderscheiden. Bovendien hangt loyaliteit bij klanten meer af van emotionele factoren dan rationale factoren zoals de kwaliteit van het product (Čater et al., 2010).

Elk van de vijf dimensies wordt gemeten met behulp van een aantal attributen (items). In totaal zijn er in de vragenlijst 22 items opgesteld om de kwaliteit in kaart te brengen. Deze standaardvragenlijst moet aangepast worden aan de specifieke situatie om effectief te blijven (Carman, 1990). Wanneer een van de dimensies belangrijker lijkt te zijn voor een bedrijf zal deze dimensie beter iets meer uitgebreid worden of zelfs verdeeld worden in sub dimensies (Carman, 1990).

2.3 Conclusie

Het doel van dit hoofdstuk was om antwoord te krijgen op de vraag welke factoren van belang zijn bij service. Samenvattend kan service gesplitst worden in intern en externe kwaliteit. Beiden kunnen worden geanalyseerd door twee onderling verweven modellen. De interne service kwaliteit kan bekeken worden door middel van het extended SERVQUAL model (Zeithaml et al. (1990). Dit model beschrijft vier *gaps* welke problemen kunnen opleveren voor de service. Deze *gaps* kunnen gemeten worden door te kijken naar verschillende factoren. De externe service kwaliteit kan worden bekeken door middel van het SERVQUAL model van Parasuraman, Zeithalm en Berry (1988). Dit model beschrijft de tevredenheid van klanten en kijkt naar vijf verschillende dimensies: tastbaarheden, betrouwbaarheid, reactie, zekerheid en empathie. Elk van deze dimensies kan worden gemeten middels een vragenlijst. Door naar zowel de interne als externe service kwaliteit te kijken ontstaat er een breed beeld van de service.

3 Aanpak

In dit hoofdstuk zal er in worden gegaan op de stappen die zijn genomen om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Als eerste zal de aard van het onderzoek besproken worden, hierna de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn. Als laatste zal er gekeken naar de validiteit van de gebruikte methodes.

3.1 Aard van het onderzoek

Een algemeen onderzoeksproces bestaat uit drie fases: (1) exploratie van de situatie en het onderwerp, (2) het verzamelen van data en (3) het analyseren en interpreteren van de resultaten (Cooper et al., 2006). In dit onderzoek is ook gebruik gemaakt van deze fases. Het uitgangspunt van het onderzoek is om de onderzoeksvraag te beantwoorden: *Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de service van het bedrijf zowel intern als extern gezien en wat zijn de eventuele verbeterpunten?* Om tot een goed eindrapport te komen was het nodig om eerst dieper in te gaan service in het algemeen en wat belangrijke factoren hierbij zijn. Dit is gedaan door middel van een literatuuronderzoek. Het onderzoek is verder een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Het doen van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek heeft verschillende voordelen. Zo kan kwalitatief onderzoek de resultaten van het kwantitatieve onderzoek ondersteunen en vice versa, ook geeft de combinatie meestal een breder beeld van de situatie (Flick, 2006). Er zijn verschillende onderzoeksontwerpen voor het combineren van kwalitatief en kwantitatief onderzoek, in dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de combinatie van kwalitatief (exploratief) → kwantitatief (vragenlijst) → kwalitatief (dieper ingegaan en toepassing van beide resultaten) (Flick, 2006). De gebruikte onderzoeksmethoden zullen hieronder verder besproken worden.

3.2 Onderzoeksmethoden & data verzameling

Zoals hierboven aangegeven bestaat een onderzoeksproces over het algemeen uit drie fases, ook dit onderzoek is ruwweg te verdelen in die drie fases. In dit onderzoek is er eerst dieper ingegaan op het onderwerp service, daarna is er data verzameld en geanalyseerd. Uit de eerste fase is naar voren gekomen dat er verschillende factoren van belang zijn bij service. Bovendien kan er zowel op intern niveau gekeken worden naar de service als extern. Uit het literatuuronderzoek zijn ook twee modellen naar voren gekomen welke gebruikt worden bij het analyseren van de service. De methoden die gebruikt zijn om intern en extern de service te analyseren zijn verschillend. Intern is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd en extern een kwantitatief onderzoek. Daarom zal eerst de methode besproken worden voor het interne deel van het onderzoek en daarna de methode voor het externe deel van het onderzoek.

3.2.1 Intern

Om de kwaliteit van de service intern te bekijken is er gebruik gemaakt van verschillende methoden. Omdat er sprake is van kwalitatief onderzoek er is gebruik gemaakt van observaties, informele gesprekken en interviews met de medewerkers. De interviews die gehouden zijn kunnen gedefinieerd worden als ongestructureerde interviews. Dit zijn interviews zonder van te voren specifieke vragen zijn vastgesteld maar op elke medewerker zijn afgestemd (Cooper et al., 2006). Door het kleine aantal medewerkers zijn er met iedereen gesprekken gehouden, ook zijn er gesprekken geweest met de twee oud- eigenaren van het bedrijf. Zij hebben mij waardevolle informatie verschaft over het verleden van het bedrijf, de reden voor de overname en de gang van zaken bij het bedrijf. Voor een lijst met alle personen waar gesprekken mee gevoerd zijn zie bijlage 1. Naast de interviews zijn er ook observaties gehouden. In totaal heb ik drie maanden stage gelopen

waardoor ik een goed beeld gekregen heb van de situatie op de werkvloer. Observaties ter plekke heeft als voordeel dat er bepaalde informatie verkregen kan worden die niet door andere middelen verkregen kan worden (Cooper et al., 2006). Verder kan de data op het moment dat het gebeurt verzameld worden en er informatie gewonnen kan worden die in interviews niet naar voren zouden komen omdat deze informatie dit zo normaal of logisch dat zij het niet zien als relevant (Cooper et al., 2006). In dit onderzoek is het gekozen om een goed beeld te krijgen van de dagelijkse gang van zaken. Hoe gaat de manager met zijn medewerker om? Hoe is de communicatie met klanten en tussen de medewerkers? Dit zijn zaken die niet goed via interviews of gesprekken naar voren komen maar door een stage duidelijk worden.

Het interne onderzoek is opgehangen aan het extended SERVQUAL model van Zeithaml et al. 1990. Dit model beschrijft vier *gaps* die invloed hebben op de service kwaliteit. Bij deze *gaps* zijn verschillende factoren die invloed hebben. Er is voor dit model gekozen omdat met behulp van dit model een beeld kan worden geschetst van de situatie. Bovendien is dit model gekoppeld met het model om de externe kwaliteit van de service te meten. Niet alle *gaps* zijn onderzocht in dit onderzoek. Dit heeft verschillende redenen, als eerste zijn niet alle *gaps* van toepassing in deze situatie en als tweede is er in verband met de tijd gekozen om een iets minder volledige analyse van de interne service te maken, waardoor de mening van klanten meegenomen kon worden. Per *gap* zal nu besproken worden welke factoren wel en welke factoren niet worden zijn meegenomen in het onderzoek.

Gap 1 verwachtingen van klanten: Deze *gap* is gericht op het management. Dit is in dit geval minder van belang. De factoren opwaartse communicatie en de verschillende niveaus van management zijn niet van toepassing. Het is een klein bedrijf en heeft slechts een manager. De factor marketing onderzoek oriëntatie is ook minder van belang. Het bedrijf staat in direct contact met de klanten waardoor zij redelijk op de hoogte zijn van de wensen van de klanten.

Gap 2 vastleggen van de verwachtingen van klanten: Net als de voorgaande *gap* is deze *gap* ook gericht op het management. De relevante factoren om deze *gap* in kaart te krijgen zijn: management toewijding naar service kwaliteit, zetten van doelen, standaardisatie en perceptie van haalbaarheid. Dit is onderzocht door gebruik te maken van de theorie van House (1974). Dit model beschrijft de verschillende stijlen van leidinggeven die een manager kan hebben. Door de manier van leidinggeven te bekijken kan er gekeken worden in welke mate het bedrijf voldoet aan de factoren die bij deze *gap* van belang zijn.

Gap 3 leveren van goede dienstverlening: Deze *gap* is gericht op de medewerkers. De relevante factoren bij deze *gap* zijn: teamwerk, passend werk bij de medewerker, passende technologie bij werk medewerker, ervaren mate van controle, controle systemen supervisor, rol conflict en rol ambiguïteit. Dit wordt gemeten door als eerste dieper in te gaan op de stijl van leidinggeven. Dit gebeurt weer middels het model van House (1974). Dit model neemt namelijk ook de mening van de medewerker mee waardoor het ook gebruikt kan worden om de factoren van deze *gap* te meten. De mening van de medewerkers is met name relevant voor de manier waarop zij de controle ervaren en hoe de onderlinge samenwerking is. Om meer inzicht te krijgen in hoe de medewerker zijn werk ervaart en of het werk past bij de medewerker wordt er gebruik gemaakt van de theorie van Dettinck en Buyens (2003). Deze theorie gaat in op hoe de medewerkers hun werk ervaren.

Gap 4: Communicatie dienstverlening: Deze laatste gap is net zoals gap 3 gericht op de medewerkers. Bij deze laatste gap zijn twee aspecten van belang: horizontale communicatie (communicatie tussen medewerkers) en de neiging tot teveel beloven (meer beloven je kan waarmaken). Deze aspecten kunnen worden afgeleid uit de analyse uit de vorige genoemde theorieën. Om deze gap te meten zal daarom ook gebruik gemaakt worden van de theorieën van House (1974) en Dettinck en Buyens (2003).

3.2.2 Extern

De externe service kwaliteit wordt gemeten door middel van een vragenlijst. Deze vragenlijst is gebaseerd op het SERVQUAL model van Parasuraman, Zeithalm en Berry (1988). Er zal hieronder eerst in worden gegaan op hoe de respondenten gekozen zijn. Daarna zal de vragenlijst die verstuurd is besproken worden.

Respondenten

Zoals gezegd is er om de tevredenheid van klanten te meten er gebruik gemaakt van een vragenlijst. Er is gekozen voor een vragenlijst omdat dit als voordeel heeft dat er makkelijk veel respondenten bereikt kunnen worden (Cooper et al., 2006). Om het onderzoek overzichtelijk te houden en in verband met de tijd is er besloten om alleen onder eindgebruikers het onderzoek te houden. Uit de lijst met eindgebruikers is een proportionele systematische steekproef getrokken. Bij deze steekproef worden de elementen eerst gegroepeerd en daarna uit elke groep het zoveelste element uitgekozen (Cooper et al., 2006). Het voordeel hiervan is dat het simpel en flexibel is (Cooper et al., 2006). De grootte van de steekproef is bepaald op, op zijn minst 30 respondenten. De vragenlijst is per mail verstuurd naar 40 klanten. Hiervan zijn er 22 teruggekomen. Aangezien 30 ingevulde vragenlijsten het doel was, was het de bedoeling om nog een herinneringsmail te sturen en eventueel nog naar meer klanten de vragenlijst te sturen. Helaas heeft de manager besloten dat 22 vragenlijsten voldoende was en mochten er niet meer vragenlijsten verstuurd worden. Om de betrouwbaarheid te verhogen zouden er eigenlijk meer eindgebruikers gevraagd moeten.

Vragenlijst

De vragenlijst die is verstuurd, is afgeleid van de vragenlijst van het SERVQUAL model van Parasuraman, Zeithalm en Berry (1988). Dit model geeft een standaardvragenlijst waarin vijf dimensies bekeken worden. Deze vijf dimensies worden bevraagd aan de hand van 22 vragen. In het oorspronkelijke model moeten respondenten twee keer een vrijwel identieke vragenlijst invullen. Eén vragenlijst over wat zij verwachten van een excellente organisatie en één keer over hoe zij de service ervaren bij het bedrijf. In dit onderzoek zijn alleen de ervaringen van de klanten meegenomen. Dit heeft verschillende redenen. Als eerste spelen volgens veel onderzoekers verwachtingen nauwelijks een rol bij de werkelijke kwaliteit van de service (Carman, 1990, Cronin et al., 1994). Bovendien is het niet altijd duidelijk wat de klant als referentiekader kiest bij verwachtingen (Schmidt, 1993). Zo maakt het verschil of een klant zijn verwachtingen over de 'ideale' kwaliteit (die kwaliteit die de klant zou behoren te krijgen) kiest als referentiekader of dat hij die verwachtingen heeft die redelijkerwijs verwacht kunnen worden gezien de prijs van de dienstverlening en overige omstandigheden (Schmidt, 1993). Daarnaast levert het meten van de verwachtingen relatief weinig extra informatie op voor individuele bedrijven, dit weegt in de meeste gevallen niet op tegen de negatieve invloed op de motivatie van de respondent (Schmidt, 1993).

Verder zijn voor het onderzoek niet alle dimensies uit het model meegenomen, het is aangepast aan de situatie. Het model gaat uit van vijf dimensies: tastbaarheden, betrouwbaarheid, reactie,

zekerheid en empathie. Deze vijf dimensies zijn niet altijd allemaal even belangrijk. Wanneer een van de dimensies voor de klanten bijzonder belangrijk is, wordt vaak deze dimensie weer verder onderverdeeld in subdimensies (Schmidts,1993). Het SERVQUAL model is dan ook het uitgangspunt geweest van de vragenlijst. Uit overleg met de manager is naar voren gekomen dat de vragenlijst niet te lang mag zijn en niet te veel tijd in beslag mag nemen. Vandaar dat niet alle 22 vragen zijn opgenomen in de vragenlijst. Ook zijn de vragen aangepast aan de situatie. In de vragenlijst komen alleen gesloten vragen voor, de vragen zijn op een schaal van 1-7, waar 1 staat voor oneens en 7 voor eens. Het kiezen van een juiste schaal is moeilijk. Hoe complexer een product is waarover de vragenlijst gaat hoe geschikter een grotere schaal is (Cooper et al., 2006). Vaak is het ook zo dat wanneer het aantal schalen groter is de betrouwbaarheid van de meting groter is (Cooper et al., 2006). In deze vragenlijst is dus een schaal van 1 tot 7 gekozen. Dit is gedaan omdat in de originele vragenlijst ook deze schaal gebruikt werd. Voor de vragenlijst zie bijlage 2. De redenen om bepaalde dimensies niet mee te nemen en bij bepaalde dimensies meer vragen te stellen worden hieronder uitgelegd:

- *Tastbaarheden*: Meet de mening over de fysieke faciliteiten, de uiterlijke verschijning van de werknemers en het communicatiemateriaal. Over deze dimensie zijn geen vragen opgenomen in de vragenlijst. Reden hiervoor is dat dit onderwerp van minder belang is voor de service. Zo komen er slechts sporadisch klanten naar het bedrijf en van de monteurs wordt er bijvoorbeeld niet verwacht dat zij er netjes bij lopen. Dit is ook onmogelijk met het werk wat zij doen. Hoewel het allemaal wel netjes voor elkaar moet zijn is er in verband met de lengte van de vragenlijst besloten om deze dimensie uit de vragenlijst te laten.
- *Betrouwbaarheid*: Deze dimensie gaat over de mogelijkheid om de beloofde service betrouwbaar en nauwkeurig te leveren. Deze dimensie is belangrijk voor de service van het bedrijf. In de afgelopen weken dat ik bezig ben geweest is mij opgevallen dat hier vaak dingen fout gaan. Klanten bellen erg vaak op omdat zij nog teruggebeld zouden worden of omdat bestelde producten niet op tijd geleverd zijn. In de originele vragenlijst bestaat deze dimensie uit vijf vragen. In verband met het belang van deze dimensie zijn er vier vragen gesteld.
- *Reactie*: Gaat over de welwillendheid om de klant te helpen en directe service te verlenen. De welwillendheid van de medewerkers om klanten te woord te staan is ook een aspect die belangrijk is bij de service. Aangezien het een bedrijf is met relatief weinig medewerkers, is het nog belangrijker dat klanten het gevoel hebben dat deze medewerkers echt willen helpen. In de originele vragenlijst zijn er vier vragen over deze dimensie, in deze vragenlijst zijn er slechts twee opgenomen.
- *Zekerheid*: Deze dimensie meet de mening van klanten over kennis en beleefdheid van werknemers, uitstralen van vertrouwen. De branche waar het bedrijf werkzaam in is, is een branche waar kennis over het product belangrijk is. Veel klanten hebben die kennis niet in huis en moeten dus vertrouwen op wat zij te horen krijgen van de medewerkers. Hierbij gaat het dan vooral om de monteurs en de vertegenwoordigers, weten zij waar ze over praten? Het bedrijf is zelf van mening dat dit zeker het geval is, maar vinden de klanten dit ook? In de originele vragenlijst zijn er vier vragen over deze dimensie, in deze vragenlijst zijn er drie vragen opgenomen over dit onderwerp.
- *Empathie*: Deze laatste dimensie gaat over individuele aandacht en zorg voor de klant. In een klein bedrijf zoals dit bedrijf zal dit punt minder snel aan de orde komen. Er zijn namelijk

slechts een beperkt aantal klanten waardoor deze niet snel in een 'nummertje' zullen veranderen. Desondanks is het toch belangrijk om de mening van de klant hierover te weten. In de originele vragenlijst zijn er vijf vragen over deze dimensie, in deze vragenlijst zijn er twee opgenomen.

3.3 Validiteit & Betrouwbaarheid

In dit onderzoek zijn er verschillende dingen gedaan om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Als eerste wordt er gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie houdt in dat er verschillende (kwalitatieve en kwantitatieve) methoden gecombineerd worden (Flick, 2006). Dit zorgt ervoor dat er een breder beeld van de situatie geschetst kan worden en bovendien kunnen de verschillende methodes elkaar ondersteunen. Dit is iets wat niet mogelijk is wanneer er slechts gebruik wordt gemaakt van één methode. Ook wordt de validiteit gewaarborgd doordat de gesprekken/interviews die gehouden zijn gedaan zijn op een ongestructureerde basis. Dit maakt dat de er een grotere variëteit aan informatie verkregen wat waardevolle informatie kan opleveren (Cooper et al., 2006). Wat verder bijdraagt aan de validiteit is het feit dat er met alle medewerkers en betrokken personen gesprekken gevoerd zijn. Hierdoor wordt er informatie verzameld uit verschillende perspectieven.

In de vragenlijst is de validiteit gewaarborgd doordat de vragen gesloten zijn en de vragenlijst via mail gedaan is waardoor er niet door een interviewer gestuurd kan worden. Verder zijn de respondenten gekozen door geproportioneerde systematisch een respondent te kiezen. Hierdoor is er zekerheid dat uit elke groep respondenten gekozen worden. Hiermee sluit je uit dat er in de steekproef alleen maar hele grote bedrijven of juist kleine bedrijven komen.

Hoewel er dus geprobeerd is om de validiteit en betrouwbaarheid zo goed mogelijk te waarborgen zijn er toch een paar bedreigingen die zich voordoen. Zo heeft de manier van interviewen ook een mogelijk negatief effect. Dit komt doordat in ongestructureerde interviews de neutraliteit van de interviewer (mijzelf) niet gewaarborgd kan worden (Cooper et al., 2006). Verder is de externe validiteit in dit onderzoek helaas niet helemaal gewaarborgd. Externe validiteit gaat over de mate waarin gegeneraliseerd kan worden naar andere *units*, *treatments*, *outcomes* en *settings*. In dit onderzoek kan er niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar *units*. Dit wordt veroorzaakt door het aantal respondenten van enquête. Er zijn in totaal maar 22 ingevulde vragenlijsten teruggekomen. Dit is een klein aantal waardoor er niet zonder meer gegeneraliseerd kan worden naar de gehele klantenkring.

3.4 Conclusie

In dit onderzoek wordt samenvattend gebruik gemaakt van verschillende methoden: observaties, gesprekken/interviews en een vragenlijst. Dit heeft als voordeel dat er een breder beeld verkregen kan worden van de situatie en de verschillende methoden elkaar kunnen ondersteunen. Het onderzoek is verder opgesplitst in twee delen: het interne en externe deel. Het interne deel wordt gedaan door middel van kwalitatieve methoden (observaties en gesprekken/interviews). Het externe deel gebeurt grotendeels door een kwantitatieve methode namelijk de vragenlijst. Wel kan dit gedeelte worden aangevuld met behulp van de kwalitatieve methodes. Hoewel zich een paar mogelijke bedreigingen voordoen is er geprobeerd de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen.

4 Analyse Interne Service

Vanwege het vertrouwelijke karakter van het verslag is er in dit hoofdstuk alleen de (aangepaste) conclusie te vinden.

Conclusie

De vraag die in dit hoofdstuk werd gesteld was: 'hoe is het intern gesteld bij het bedrijf?' Om de service intern te bekijken is er gebruik gemaakt van het extended SERVQUAL model, vanuit dit model zijn verschillende aspecten onderzocht. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen het management en de medewerker. Als er gekeken wordt naar het management (*gap 2*) blijkt het dat die zich op een ander niveau bevindt dan de medewerkers. Het management heeft geen duidelijk doel voor ogen voor de service waardoor de medewerkers niet goed weten wat er van hun verwacht wordt. De onduidelijkheid bij de medewerkers komt mede doordat de stijl van leidinggeven (prestatiegeoriënteerd) niet aansluit bij wat volgens de theorie in deze situatie geschikt zou zijn (leidend en participatief). Als er wordt gekeken naar hoe de medewerkers het werk en de service ervaren is te zien dat zij ontevreden zijn met de gang van zaken op dit moment. Door de overname is er veel onzekerheid en de medewerkers krijgen weinig duidelijkheid over de toekomst. Ook omtrent hun eigen werk is er veel onduidelijkheid en dit uit zich in stress. Zo is er sprake van rol overload voor bijna alle medewerkers en ook van rol ambiguïteit. Als er gekeken wordt vanuit de medewerker naar de service dan blijkt dat het voor de medewerkers erg onduidelijk is wat er omtrent service van hen verwacht wordt. Er zijn geen expliciete richtlijnen of procedures welke zij moeten volgen. De medewerkers onderling zijn wel goed op elkaar ingewerkt en weten wat zij van elkaar kunnen verwachten.

Als dit toegepast wordt op het extended SERVQUAL model dan blijkt dat er sprake van intern falen op de volgende factoren: management toewijding aan service kwaliteit, het zetten van doelen, standaardisatie, controle, stijl van leidinggeven, rol conflict en rol ambiguïteit. Deze factoren zijn allemaal terug te vinden in *gap 2* en *3*. Het interne falen wordt hierdoor veroorzaakt doordat het (top)management er onvoldoende in slaagt de verwachtingen van klanten vast te leggen in expliciete richtlijnen en specificaties voor de dienstverlening (*gap 2*) en dat de medewerkers slagen er onvoldoende, of niet consistent, in de dienstverlening op het gewenste niveau te leveren (*gap 3*). Deze twee *gaps* staan met elkaar in verband. Het feit dat er geen expliciete richtlijnen en specificaties zijn voor de dienstverlening zorgt ervoor dat er veel onduidelijkheid is voor de medewerkers. Dit zorgt er onder andere voor dat de medewerkers er niet (voldoende) in slagen de dienstverlening te bieden die zij zelf zouden willen en kunnen bieden. Hoewel er sprake is van intern falen is het nog maar de vraag wat de klanten hiervan merken en of dit werkelijk invloed heeft op de service kwaliteit. Om hier achter te komen wordt in de volgende hoofdstukken gekeken naar de tevredenheid van klanten over de service.

5 Analyse Externe Service

Hier zal antwoord gegeven worden op de vraag: 'Hoe tevreden zijn de klanten?' Aan de hand van de vragenlijst kan de externe service kwaliteit geanalyseerd worden. Zoals eerder aangegeven is, zijn de vragen gebaseerd op het SERVQUAL model van Parasuraman, Zeithalm en Berry (1988). De vragen zijn gebaseerd op de vijf dimensies: tastbaarheden, betrouwbaarheid, reactie, zekerheid en empathie. De resultaten zijn geanalyseerd met behulp van de antwoorden op deze dimensies. Deze resultaten zijn verkregen uit de enquête die gehouden is onder een de van de klanten. Behalve de resultaten uit het schriftelijke onderzoek zijn ook de op- en aanmerkingen van klanten uit persoonlijke gesprekken worden meegenomen. De dimensie tastbaarheden is niet opgenomen in de vragenlijst wegens redenen genoemd in de aanpak. Er zal per dimensie gekeken worden naar de resultaten van het onderzoek. In de analyse is een cijfer zeven het hoogst haalbare en hierdoor de positiefste beoordeling. Het cijfer één is het laagst mogelijke cijfer en geeft dus de meest negatieve beoordeling. In de analyse kan het cijfer vier gezien worden als een neutraal punt tussen een positieve en een negatieve beoordeling.

5.1 Betrouwbaarheid

Deze dimensie gaat over de betrouwbaarheid van de medewerkers, de mogelijkheid om de beloofde service betrouwbaar en nauwkeurig te leveren. Dit is gemeten aan de hand van de volgende vier vragen waarvan de resultaten zichtbaar zijn in de tabel hieronder:

1. De medewerkers komen hun afspraken na.
2. Wanneer u een probleem heeft, hebben de medewerkers oprecht interesse in dit probleem
3. Het bedrijf zorgt ervoor dat alles de eerste keer goed gaat zonder dat er achteraan hoeft te bellen.
4. Wanneer een medewerker iets beloofd te doen voor een bepaalde tijd, doet hij/zij dit ook.

	N=	Oneens	1	2	3	4	5	6	7 Eens	Gemiddeld
Vraag 1	22			13,6%	13,6%	13,6%	18,2%	27,3%	13,6%	4,7
Vraag 2	22					18,2%	13,6%	36,4%	31,8%	5,8
Vraag 3	21	4,8%		14,3%	19,0%	9,5%	23,8%	23,8%	4,8%	4,2
Vraag 4	22			4,5%	27,3%	27,3%	18,2%	9,1%	13,6%	4,4

Tabel 5.1 Eigen berekening op basis van afgenomen enquête

De antwoorden van de respondenten zijn redelijk positief. Op alle vragen scoort het bedrijf hoger dan een vier gemiddeld. Vooral de tweede stelling over de interesse in problemen scoort erg hoog. De overige stellingen (over het nakomen van afspraken (1), het in één keer goed doen (3) en dit op de afgesproken tijd (4)) scoren toch iets, met een gemiddeld cijfer van net boven de 4. Het verschil van score tussen deze vragen kan verklaard worden doordat vraag twee voornamelijk op de medewerkers gericht is. De medewerkers doen erg hun best en houden zich over het algemeen aan afspraken. Toch gaat er regelmatig wat mis, wat blijkt uit de vele telefoontjes van klanten over niet (op tijd) geleverde bestellingen. Dit laatste kan verklaren waarom op de laatste vragen van deze dimensie minder positief geantwoord wordt. Betrouwbaarheid wordt gezien als een belangrijk aspect van service en wordt door klanten in het algemeen gezien als de 'kern' van de service (Čater et al., 2010, Berry et al., 1990). Het bedrijf opereert in een markt waar het moeilijk is om je product te onderscheiden en het product bovendien een lange levensduur heeft. Doordat er nog veel geld is te verdienen aan reparaties en onderhoudsbeurten is belangrijk om klanten te behouden. Uit de

interne analyse is al gebleken dat er geen procedures zijn voor het verlenen van service. Uit het onderzoek onder de klanten kan worden geconcludeerd dat zij hier de gevolgen van merken.

5.2 Reactie

De dimensie reactie gaat over de welwillendheid om klanten te helpen en de duidelijkheid van de communicatie. De vragen die over deze dimensie zijn gesteld zijn de volgende:

5. Medewerkers vertellen duidelijk wanneer producten geleverd worden, service uitgevoerd wordt etc.
6. De medewerkers zijn altijd bereid u te helpen.

	N=	Oneens	1	2	3	4	5	6	7 Eens	Gemiddeld
Vraag 5	22		9,1%	27,3%	9,1%	22,7%	18,2%	13,6%	4,5	
Vraag 6	22			4,5%		22,7%	45,5%	27,3%	5,9	

Tabel 5.2 Eigen berekening op basis van afgenomen enquête

De score op deze dimensie is redelijk positief. Opvallend is het duidelijke verschil in de score van de vraag over de welwillendheid om klanten te helpen (gemiddeld 5,9) en de vraag over duidelijkheid (gemiddeld 4,5). De klanten zijn erg tevreden over de inzet van de medewerkers. Dit is weinig verrassend gezien de resultaten uit de interne analyse waaruit de grote inzet en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers blijkt. De bereidheid tot helpen geeft klanten het idee dat zij hun serieus genomen worden. Snel reageren en duidelijkheid verschaffen is een belangrijk aspect bij het tevreden houden van klanten (Berry et al., 1990). Helaas wordt het bedrijf minder goed beoordeeld bij de duidelijkheid over wanneer dingen gedaan worden of klaar zijn. De combinatie van het missen van procedures omtrent service en het feit dat er meerdere mensen verantwoordelijkheid nemen voor bepaalde taken zorgt ervoor dat dit niet altijd goed gaat. Een voorbeeld uit de praktijk: de magazijnmedewerker staat een klant te woord die een bestelling doet voor een bepaald onderdeel. Hij geeft dit door aan de persoon van de financiële administratie, die besteld dit onderdeel maar doordat dit niet in haar normale takenpakket zit vergeet zij dit. De magazijnmedewerker is hier normaal ook niet voor verantwoordelijk en vergeet dit ook. Tot de klant een tijdje later belt en zich afvraagt waarom het onderdeel nog niet geleverd is. Dit soort situaties gebeuren regelmatig en dat is terug te zien in de mening van de klanten. Duidelijker communiceren over wat en hoe richting klanten is dus iets waar nog aan gewerkt kan worden.

5.3 Zekerheid

Zekerheid gaat over de kennis en beleefdheid van de medewerkers en het vertrouwen dat zij en het bedrijf uitstralen. De volgende vragen zijn hierover gesteld:

7. De medewerkers blijven altijd beleefd.
8. De medewerkers hebben de kennis om mijn vragen te beantwoorden.
9. Ik heb vertrouwen in de kennis over het product van de medewerkers.

	N=	Oneens 1	2	3	4	5	6	7 Eens	Gemiddeld
Vraag 7	20				10%	5%	50%	35%	6,1
Vraag 8	22			13,6%	22,7%	27,3%	18,2%	18,2%	5
Vraag 9	21			14,3%	9,5%	38,1%	23,8%	14,3%	5,1

Tabel 5.3 Eigen berekening op basis van afgenomen enquête

De klanten kunnen op verschillende manieren in contact komen met de medewerkers. Wanneer er onderhoud gepleegd wordt aan het product komen de klanten in contact met de monteurs. Willen zij een nieuw product kopen dan komen zij in aanmerking met de vertegenwoordigers. Als laatste als zij telefonisch contact opnemen komen zij in aanraking met het personeel op kantoor. Uit het onderzoek is gebleven dat de medewerkers als beleefd ervaren worden, de gemiddelde score op deze vraag is een 6,1. Over de kennis van de medewerkers zijn de klanten redelijk positief. Op de vraag over het vertrouwen in de kennis van de medewerkers om vragen te beantwoorden scoort het bedrijf gemiddeld een 5. Op de vraag over het vertrouwen in de kennis over het product en scoort het bedrijf gemiddeld een 5,1. Deze scores liggen vrij dicht bij elkaar. Dat het bedrijf niet hoger scoort op de vragen over kennis kan verklaard worden doordat op kantoor niet altijd iemand aanwezig is met uitgebreide kennis over het product. Een incompetent medewerker betekent voor de klant een incompetent bedrijf (Berry et al., 1990). Zorgen dat de klant met de juiste persoon in aanmerking komt is daardoor belangrijk. Gezien de resultaten van het onderzoek is op dit gebied nog enige verbetering mogelijk.

5.4 Empathie

De dimensie empathie gaat over de individuele aandacht en zorg van de medewerkers voor een klant. De vragen die bij deze dimensie horen zijn:

10. Het bedrijf is goed (telefonisch) bereikbaar wanneer ik iets nodig heb.

11. De medewerkers geven mijn probleem/vraag altijd voldoende aandacht.

	N=	Oneens 1	2	3	4	5	6	7 Eens	Gemiddelde
Vraag 10					13,6%	27,3%	45,5%	13,6%	5,6
Vraag 11				4,5%	4,5%	31,8%	41%	18,2%	5,6

Tabel 5.4 Eigen berekening op basis van afgenomen enquête

Op deze dimensie scoort het bedrijf redelijk goed. De klanten geven het bedrijf op beide vragen gemiddeld een 5,6. Dit houdt in dat het bedrijf als goed bereikbaar wordt beoordeeld is en er voldoende aandacht wordt besteed aan de vragen van de klant. Dit lag ook in de lijn der verwachting, doordat het een klein bedrijf is zal een klant niet snel in een 'nummertje' veranderen. Aandacht en toewijding voor de klant is een factor die invloed heeft op de relatie met de klant en bovendien hangt loyaliteit van klanten meer af van emotionele factoren dan rationale factoren (Čáter et al., 2010). Uit de resultaten blijkt dat het bedrijf hier goed mee bezig is. Met veel klanten heeft het bedrijf ook een goede relatie, veel klanten zijn al jaren klant. Door het soort markt waarin het bedrijf zich bevindt is het belangrijk om klanten aan je bedrijf te binden. Dit kan door middel van individuele aandacht en zorg voor de klant, dit is iets waar zij goed mee bezig is en mee door moeten gaan.

5.5 Conclusie

Als antwoord op de vraag: 'Hoe tevreden zijn de klanten?' kan als eerste worden gezegd dat de klanten over het algemeen tevreden zijn met de service.

Over het algemeen genomen is de mening van de klant erg positief. De meerderheid van de klanten is tevreden over de service die de medewerkers bieden op alle vier de onderzochte dimensies.

Dimensie	Gemiddelde score
Betrouwbaarheid	4,8
Reactie	5,2
Zekerheid	5,4
Empathie	5,6

Tabel 5.5 eigen berekening op basis van resultaten afgenomen enquêtes

De best scorende dimensie is empathie, met een gemiddelde van 5,6. Gezien de interne analyse van de service is dit niet opvallend. Uit de interne analyse is gebleken dat de medewerkers erg betrokken zijn bij hun werk en graag de klanten tevreden willen houden. Dit is ook blijktbaar iets wat de klanten merken en waardoor zij hiervoor ook een goede score geven. De dimensie waar de meeste verbetering geboekt kan worden is betrouwbaarheid met gemiddeld een 4,8 is het de enige dimensie die gemiddeld lager dan een 5 scoort. Ook hiervan kan de oorzaak gevonden worden in de interne analyse. Er zijn problemen met de taakverdeling waardoor er veel dingen langs elkaar heen gebeuren Dit kan verklaren waarom het bedrijf niet altijd even nauwkeurig en op tijd zijn afspraken nakomt en zij daardoor op de dimensie betrouwbaarheid in vergelijking minder goed scoren. Gezien de markt waarin het bedrijf opereert is het belangrijk om klanten aan je bedrijf te binden. De resultaten van het onderzoek laten zien dat het bedrijf goed bezig is maar dat er ook nog ruimte is voor verbetering.

De verbeteringen moeten vooral gezocht worden in het beter organiseren van het kantoor. Uit de interne analyse is gebleken dat het intern niet altijd even soepel verloopt en dit is ook iets wat de klanten merken. Voorbeelden van zaken die intern niet altijd even soepel lopen zijn onder andere het 'vergeten' om bestellingen voor klanten te doen waardoor deze hun bestelling te laat krijgen. De misverstanden die ontstaan door het taalverschil. Als laatste werkt het feit dat voor bepaalde taken niemand en tegelijkertijd daardoor iedereen verantwoordelijk is niet altijd mee. De klanten hebben aangegeven dat het niet altijd de eerste goed gaat en dat er ook qua tijdsplanning nogal eens dingen foutlopen. Verder is een belangrijk punt de kennis van de medewerkers. Deze is zeker aanwezig maar klanten vinden niet altijd dat de medewerkers de benodigde kennis hebben om de vragen te beantwoorden. Het bedrijf moet er op letten dat klanten de juiste persoon te spreken krijgen gezien de vragen die zij hebben.

Hoewel de mening van de klanten dus voornamelijk positief is moet in het achterhoofd gehouden worden dat in de tijd dat het onderzoek gedaan is, het bedrijf in een overgangperiode zat. Door de wisseling van eigenaar zijn er natuurlijk veranderingen ontstaan die effect zullen hebben op service. Doordat het bedrijf in een product handelt met een lange levensduur, zullen veel klanten nog weinig gemerkt hebben van de overgang. Hoewel er in het onderzoek alleen klanten zijn opgenomen die in 2010 op de een of andere manier in aanraking zijn gekomen met het bedrijf zijn is het aannemelijk dat een meerderheid van de klanten antwoord heeft gegeven op basis van de oude situatie. Dit heeft als nadeel dat het niet helemaal representatief is en als voordeel dat de sterke punten in kaart zijn gebracht. Hier kan in het verdere proces van veranderingen rekening mee gehouden worden.

6 Conclusie en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om een goed beeld te krijgen van de service. De hoofdvraag die gesteld werd in het begin luidde dan ook:

Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de service van het bedrijf zowel intern als extern gezien en wat zijn de eventuele verbeterpunten?

De vraag kan gesplitst worden in de interne service en de externe service. Eerst zal er antwoord worden gegeven op de vraag hoe het intern gesteld is met de service. Daarna wordt er antwoord gegeven op de vraag hoe het extern gesteld is met de service. Hieruit voortvloeiend zullen aanbevelingen gedaan worden.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de interne service bekeken kan worden aan de hand van vier *gaps*. Deze *gaps* kijken naar zowel het management als de medewerkers. Uit de interne analyse is gebleken dat de factoren die leiden tot *gap 1* en *gap 4* in dit geval niet tot problemen leiden. Het is een klein bedrijf waardoor er direct contact is met de klanten en de onderlinge communicatie tussen medewerkers goed is. Ook bij *gap 3* zijn er factoren goed op orde zijn. De groep collega's is een erg hecht team en is altijd bereid om elkaar te helpen. Dit wordt versterkt doordat de functies goed passen bij de medewerkers die ze vervullen, alle medewerkers hebben functies die passen bij hun capaciteiten hoewel er voor sommige medewerkers nog wel ruimte en mogelijkheden liggen om zich te verbreden.

Er is gebleken uit de analyse dat de meeste problemen liggen bij *gap 2* en *gap 3*. Wanneer er gekeken wordt naar *gap 2* valt op dat het management geen procedures of doelen heeft gesteld voor de service. Doordat de manager zelf gecategoriseerd kan worden als prestatie-georiënteerd (waarbij de nadruk ligt op prestaties en het zetten van doelen, House, 1974) is dit opmerkelijk. Wordt dit bekeken op het niveau van de medewerkers dan kan worden geconcludeerd dat het gebrek aan procedures en doelen voor de service invloed heeft op hoe zij hun werkzaamheden uitvoeren en beoordelen. Dit leidt er weer tot *gap 3*, medewerkers slagen er hierdoor niet in de dienstverlening op het gewenste niveau te krijgen. Er zijn op dit moment een aantal taken waar niemand verantwoordelijk voor is en tegelijkertijd daardoor iedereen er verantwoordelijk voor is. Dit zorgt voor extra werkdruk op de medewerkers en voor verwarring. Er is bij de medewerkers sprake van rol overload en rol ambiguïteit, wat weer zorgt voor ontevredenheid bij de medewerkers. In deze situatie hebben de medewerkers dan ook meer behoefte aan een andere stijl van managen, namelijk de leidende manier van leidinggeven (House, 1974). Dit sluit niet aan bij de huidige stijl van het management, uit de analyse blijkt dat het management voornamelijk bezig is met het bereiken van doelen en het binnenhalen van klanten. De dagelijkse gang van zaken wordt uitbesteed aan de medewerkers terwijl zij behoefte hebben aan iemand die alles coördineert. Wat verder opvalt is dat het management geen ruimte overlaat voor input van de medewerkers over het beleid of de toekomstplannen. Terwijl uit de analyse is gebleken dat medewerkers hier wel behoefte aan hebben en bovendien participatie ook volgens de theorie van House (1974) een positief effect kan hebben op de tevredenheid.

Doordat de manager afkomstig is van Italië spelen er ook nog cultuurverschillen. Dit heeft mogelijk ook invloed op de situatie intern. Wanneer er gekeken wordt naar de vijf dimensies van Hofstede (2005) dan scoren Italië en Nederland op zich dimensies behoorlijk verschillend. Zo scoort Italië hoger op de dimensies machtsafstand, masculiniteit en lange-termijnoriëntatie. Zaken zoals de

prestatiegerichtheid van de manager, het alles willen vastleggen en het niet willen betrekken van medewerkers bij het beleid zouden hierdoor verklaard kunnen worden. Ook het verschil in omgang zou mogelijk hierdoor kunnen komen. De manager heeft een zakelijke manier van communiceren terwijl de medewerkers een persoonlijke stijl gewend zijn (en verwachten).

Uit de resultaten van het onderzoek is naar voren gekomen dat de klanten over het algemeen tevreden zijn over de geboden service. De klanten zijn tevreden over de inzet en behulpzaamheid van de medewerkers. Ook de bereikbaarheid wordt goed beoordeeld. Een punt dat iets minder goed gescoord heeft maar waar de klanten alsnog behoorlijk tevreden over zijn is de kennis van de medewerkers. De betrouwbaarheid van de service is hetgeen waar volgens de klanten de meeste mogelijkheden tot verbetering liggen. De klanten geven aan dat bestellingen niet altijd goed gaan en/of niet op tijd geleverd worden. Bovendien is de communicatie hierover ook niet altijd op het gewenste niveau.

Er is een doorwerking van de interne service kwaliteit op het niveau van de externe service kwaliteit. Uit het onderzoek onder de klanten heeft de dimensie betrouwbaarheid het minst goed gescoord. Dit kan verklaard worden doordat uit de interne analyse is gebleken dat er geen procedures vastliggen, zowel voor de service als in het algemeen. Ook het missen van iemand die de activiteiten op kantoor coördineert is iets wat mist volgens de interne analyse. Er is nu niemand die het volledige overzicht waardoor bepaalde taken bij iedereen komen te liggen. Het gevolg hiervan is dat er nogal eens dingen fout lopen. Dit heeft ten gevolg dat er het slechts gescoord wordt op de dimensie betrouwbaarheid. Verder blijkt uit de interne analyse dat de medewerkers zich volledig inzetten voor het bedrijf en hun best doen om de klanten tevreden te houden. Dit is ook terug te zien in de score op de dimensie empathie, welke als beste beoordeeld wordt. Samenvattend kan er gezegd worden dat er nog mogelijkheden liggen voor verbeteringen. Aan de hand van de bevindingen zijn een paar aanbevelingen opgesteld voor het management om de service kwaliteit op te kunnen waarborgen en verbeteren. De aanbevelingen voor de interne service zijn voornamelijk gericht op het oplossen van *gap 2* en *gap 3*. Verder zijn er verbeteringen opgesteld voor de korte termijn en ook voor de langere termijn. De aanbevelingen voor de korte termijn:

- ❖ *Duidelijkheid geven aan medewerkers over hun functie en de bijbehorende taken.* Op dit moment weten de medewerkers niet precies wat er nu van hen verwacht wordt. Dit zorgt voor stress en maakt dat medewerkers niet altijd hun taken naar behoren uit kunnen voeren. Door de medewerkers duidelijk te maken wat er precies van hun verwacht wordt creëer je meer rust bij de medewerkers.
- ❖ *Verantwoordelijkheden taken verdelen.* Op dit moment is de situatie zo dat er taken liggen waarvoor niemand verantwoordelijk is. Door deze taken te verdelen over de medewerkers is de kans dat er dingen dubbel gebeuren kleiner. Bovendien zijn de medewerkers minder tijd kwijt met het uitzoeken of er al iemand bezig is met een bepaalde taak en wie dat dan is.
- ❖ *Procedures instellen over het afhandelen van bestellingen, vragen en klachten van klanten, kortom over de service.* Op dit moment helpt elke medewerker de klant op zijn eigen manier. Door het instellen van procedures treedt het bedrijf eenduidig naar buiten wat voor klanten minder verwarrend is. Bovendien zorgt het ook bij de medewerkers voor meer duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt bij het helpen van klanten.
- ❖ *Duidelijke doelen instellen omtrent de service.* Dit gaat eigenlijk samen met de vorige aanbeveling. Door het instellen van doelen weten de medewerkers waar zij naar moeten

streven. Door dit stapsgewijs nieuwe doelen te stellen kan de service langzaam verbeterd worden.

- ❖ *Manager meer optreden als coördinator en minder als derde vertegenwoordiger.* Op dit moment is de manager vrij veel op pad als vertegenwoordiger. In de huidige situatie zou het beter zijn als zij zich meer op kantoor zou bevinden om de dagelijkse gang van zaken te managen. Het kantoor mist iemand die het overzicht heeft en zij zou de aangewezen persoon zijn om dit te doen.
- ❖ *Gebruik maken van de ervaring en kennis van de medewerkers.* Het bedrijf heeft een paar medewerkers die al lange tijd meedraaien in deze markt. Zij hebben waardevolle informatie die gebruikt kan worden om doelen voor de organisatie te stellen. Verder heeft dit als positief effect dat medewerkers zich serieus genomen voelen en betrokken bij de organisatie.
- ❖ *De telefoon altijd laten opnemen door een medewerker die Nederlands spreekt.* Op dit moment wordt de telefoon niet altijd opgenomen door een Nederlandse medewerker. Dit heeft geleid tot irritaties bij klanten die zelf geen of slecht Engels spreken.

De aanbevelingen voor de lange termijn:

- *Extra medewerker aannemen voor op kantoor.* Op dit moment mis je op kantoor iemand die de dagelijks gang van zaken kan coördineren. Iemand die de telefoon kan beantwoorden, de monteurs kan aansturen en zich kan bezighouden met bestellingen, het opstellen van resumés en overige zaken.
- *Aannemen van een extra monteur.* Er zijn op dit moment twee monteurs in dienst, dit is te weinig om het periodieke onderhoud te plegen bij de klanten en daarbij ook nog eens storingen en reparaties uit te voeren.
- *Digitaliseren van service rapporten.* De service rapporten worden geschreven op papier. Zij worden opgeslagen in het archief. Wanneer klanten een storing hebben of zich beroepen op garantie moet er natuurlijk gekeken worden wat er precies met het product gebeurd is. Op dit moment is het veel zoekwerk en moeilijk om precies uit te zoeken wat er precies met elk product is gebeurd. Door de service rapporten te digitaliseren zou dit makkelijker worden.
- *Invoeren van een elektronisch systeem voor het invullen van de serviceraporten.* Op dit moment worden zoals gezegd alle service rapporten op papier geschreven. Dit heeft verscheidene nadelen die hierboven genoemd zijn. Door over te gaan op een elektronisch systeem is het voor de medewerkers op kantoor direct duidelijk wat er gedaan is en wat er allemaal gefactureerd moet worden. Bovendien zorgt dit voor minder werk en zeker in combinatie met een software systeem vergemakkelijkt dit ook het zoeken naar wat er precies met welk product gebeurd is.

Concluderend kan gezegd worden dat de service over het algemeen positief beoordeeld wordt door de klanten. Om de service naar een hoger niveau te tillen zou er vooral intern een paar zaken anders kunnen. Door de aanbevelingen op te volgen zou het bedrijf een stap in de goede richting zetten om zowel de service te verbeteren als de tevredenheid van de medewerkers.

Literatuurlijst

Berry, L.L., Zeithaml, V.A. & Parasuraman (1990), A. Five Imperatives for Improving Service Quality. *Sloan Management Review*, 29-38

Buelens et al (2006). *Organisational Behaviour*, third edition, McGraw Hill.

Carman J.M. (1990), Consumer Perceptions of Service Quality: An Assesment of the SERVQUAL Dimensions, *Journal of Retailing*, vol. 24 (6), 33-55

Čater, T. & Čater, B. (2010), Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management* (39) pp. 1321–1333

Cooper, D. & Schindler, S. (2006). *Business Research Methods*, ninth edition, Singapore: McGraw-Hill.

Cronin J.J., Taylor, S.A. (1994), SERVPERF vs. SERVQUAL: Reconciling Performance- Based and Perceptions-Minus- Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, vol. 58 (Jan), 125-131

Desmet, S., Van Looy, B., & Van Dierdonck, R. (2003), The nature of services, In Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. (eds.), *Services Management: An Integrated Approach*, Second Edition, Essex: Pearson Publications, pp. 3-26.

Dewan, T. & Myatt, D.P. (2008). The Qualities of Leadership: Direction, Communication, and Obfuscation. *American Political Science Review*, 102 (3), 351-367

EVD, (z.d.). Verkregen op 6 juni, 2010 van www.evd.nl

Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*, Third edition, London, SAGE Publications.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82-91

Grönroos, C. (1990) *Service Management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books, p. 27

Hasenfeld, Y., (2007), *Human Service Organizations*, 1st edition, Prentice-Hall Inc.

Hofstede G. & Hofstede G.J. (2005). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

House, R.J. (1974). Path- goal theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, (3)

House, R.J. (1996). Path- goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory, *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352

Luoh, H.F., Tsaor S.H. (2011). Customers' perceptions of service quality: Do servers' age stereotypes matter? *International Journal of hospitality management*, 30 (2) 283-289

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. en Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40

Pennings J.M. (1986). *Decision Making: an organizational behaviour approach*. Markus Wiener Pub.

Smidts A. (1993), De kwaliteit van SERVQUAL: een toepassing bij 7 dienstverlenende organisaties, *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van marktonderzoekers*, vol. 8, pp 165-185

De Wettinck, K. & Buyens, D. (2003), Role stress among front-line employees, In Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. (eds.), *Services Management: An Integrated Approach*, Second Edition, Essex: Pearson Publications, pp. 243-254.

Bijlage 1: Lijst met personen waar gesprekken mee gevoerd zijn

Voor een volledig beeld van de service zijn met de volgende personen gesprekken gevoerd:

Het bedrijf:

- Manager
- Vertegenwoordiger 1
- Vertegenwoordiger 2
- Financiële administrateur
- Magazijnmedewerkers
- Monteur 1
- Monteur 2
- Trainee

Bedrijven

- Klant 1 (eindgebruiker)
- Klant 2 (eindgebruiker)
- Diverse korte telefoongesprekken met klanten

Overige:

- Oud- directeur 1
- Oud- directeur 2
- Oud- medewerker

Bijlage 2 Vragenlijst tevredenheid service

Vragenlijst tevredenheid service

		Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens	
		1	2	3	4	5	6	7
1	De medewerkers komen hun afspraken na	1	2	3	4	5	6	7
2	Wanneer u een probleem heeft, hebben de medewerkers interesse in dit probleem	1	2	3	4	5	6	7
3	Het bedrijf zorgt ervoor dat alles de eerste keer goed gaat zonder dat ik er achteraan hoeft te bellen	1	2	3	4	5	6	7
4	Wanneer een medewerker iets beloofd te doen voor een bepaalde tijd, doen zij dit ook.	1	2	3	4	5	6	7
5	Medewerkers vertellen duidelijk wanneer producten geleverd worden, service uitgevoerd wordt etc.	1	2	3	4	5	6	7
6	De medewerkers zijn altijd bereid u te helpen	1	2	3	4	5	6	7
7	De medewerkers blijven altijd beleefd	1	2	3	4	5	6	7
8	De medewerkers hebben de kennis om mijn vragen te beantwoorden	1	2	3	4	5	6	7
9	Ik heb vertrouwen in de kennis over het product van de medewerkers.	1	2	3	4	5	6	7
10	Het bedrijf is goed (telefonisch) bereikbaar wanneer ik iets nodig heb	1	2	3	4	5	6	7
11	De medewerkers geven mijn probleem/vraag altijd voldoende aandacht	1	2	3	4	5	6	7

Ruimte voor opmerkingen:

Bedankt voor het invullen!